

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
AKADEMIJA DRAMSKE UMJETNOSTI
Diplomski studij produkcije
Produkcija scenskih i izvedbenih umjetnosti

KREIRANJE IMIDŽA I
UPRAVLJANJE REPUTACIJOM KULTURNIH
INSTITUCIJA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA I
INTERNETU NA PRIMJERU
DUBROVAČKIH LJETNIH IGARA

Diplomski rad

Student: Mario Gigović

Zagreb, prosinac 2016.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
AKADEMIJA DRAMSKE UMJETNOSTI
Diplomski studij produkcije
Produkcija scenskih i izvedbenih umjetnosti

KREIRANJE IMIDŽA I
UPRAVLJANJE REPUTACIJOM KULTURNIH
INSTITUCIJA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA I
INTERNETU NA PRIMJERU
DUBROVAČKIH LJETNIH IGARA

Diplomski rad

Mentorica: dr.sc. Snježana Banović, red. prof. art.

Student: Mario Gigović

Lektorica: Hasnija Karlović, prof.

Zagreb, prosinac 2016.

Sadržaj

1. Uvod	4
1.1. Namjera i cilj rada.....	7
1.2. Metode istraživanja	8
2. O Dubrovačkim ljetnim igrama	9
2.1. Povijesni razvoj.....	10
2.2. Organizacijski ustroj.....	13
2.3. Misija i vizija Dubrovačkih ljetnih igara	15
2.4. Analiza festivalskih atributa i aspekata	15
2.5. Odnosi s javnošću i marketing	23
2.6. SWOT analiza komunikacija	24
3. Komunikacija, imidž i reputacija kulturnih institucija	26
3.1. Kanali komunikacije s javnošću.....	27
3.2. Imidž i reputacija organizacije.....	30
4. Analiza aktivnosti Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama	33
4.1. Uvid u postojeće stanje i pregled aktivnosti.....	33
4.2. Vanjska analiza aktivnosti na društvenim mrežama i internetu	34
4.3. Komparativni primjeri	44
5. Prijedlog razvoja imidža Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama ..	47
5.1. Okvirni nacrt mrežne komunikacijske strategije.....	48
6. Zaključak	54
Popis literature	57
Popis grafikona i tablica	63

Sažetak

Rad analizira aktivnosti Dubrovačkih ljetnih igara, nacionalne glazbeno-scenske manifestacije na društvenim mrežama i internetu, sagledavajući pritom utjecaj tih aktivnosti na imidž i reputaciju manifestacije u virtualnoj zajednici. Rad daje pregled osnovnih organizacijskih čimbenika Festivala te analizira njegove attribute i aspekte. Također, daje osnovni uvid u područje bavljenja imidžom i reputacijom kulturnih ustanova. Na temelju rezultata vanjske analize aktivnosti Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama i internetu i usporedbe s drugim sličnim festivalima u Hrvatskoj, daje i prijedlog razvoja imidža Festivala i nacrt komunikacijske strategije.

Ključne riječi: *imidž, upravljanje reputacijom, menadžment, kulturna institucija, odnosi s javnošću, društvene mreže, Dubrovačke ljetne igre*

Summary

The paper analyzes the social media and Internet activities of the Dubrovnik Summer Festival, the national musical and theatrical event, while looking at the impact of these activities on the image and reputation of the event in the virtual community. The paper provides an overview of basic historical and organizational parameters of the Festival and analyzes its attributes and aspects. It also gives the basic insight into the area of image and reputation management for cultural institutions. Based on the results of an external analysis of Dubrovnik Summer Festival's activities on social networks and the Internet, while comparing it to other similar festivals in Croatia, the paper proposes a strategy for developing the Festival's image and its communication strategy.

Key words: *corporate image, reputation management, cultural institutions, public relations, social networks, Dubrovnik Summer Festival*

1. Uvod

Prema definiciji Oxfordskog rječnika, *internet* je globalna računalna mreža koja nudi niz informacijskih i komunikacijskih alata, a koje se sastoji od međusobno povezanih mreža koji koriste standardizirane komunikacijske protokole.¹

Ova globalna računalna mreža, koja povezuje računala i računalne mreže (akademske, poslovne, vladine) u cjelinu, ima namjeru razmjene podataka i korištenje sadržaja, servisa i usluga. Najrašireniji su WWW (*world wide web*) i elektronička pošta.

Društvene mreže postaju sve zastupljenije u svakodnevnom životu, a njihovo korištenje, bilo putem mrežnih mjesta ili pripadajućih aplikacija, ima značajan udio u utrošku slobodnoga vremena, a prema istraživanju *Global Web Indexa*, društvene mreže čine 30 posto² ukupno provedenoga vremena na mreži, a iza toga slijede mrežne stranice medija. Prema Oxfordskom rječniku, društvene mreže definiraju se kao mrežna mjesta društvenih interakcija i osobnih odnosa, odnosno kao mrežne stranice ili aplikacije koje korisnicima omogućavaju međusobnu komunikaciju, kroz objavu informacija, komentara, poruka, slika i dr.³

Premda većina ljudi smatra kako je društvena mreža Facebook prva pokrenula trend mrežnog provođenja vremena, bitno je istaknuti kako su i prije Facebooka postojale društvene mreže. Još početkom ovoga stoljeća, pokret pisanja mrežnih blogova bio je vrlo zastupljen, pa su tako bile popularne mreže MySpace i hi5, a poznate su bile i stranice za dijeljenje fotografija – Photobucket i Flickr, koje postoje i danas. S pojavom YouTube-a u 2005., u potpunosti se promijenio način razmjene multimedijalnoga sadržaja, a tek su potom, u 2006. Facebook i Twitter postali dostupni javnosti diljem svijeta, postajući tako nositeljima svojevrzne revolucije, kada je riječ o suvremenoj komunikaciji.⁴

Kada govorimo o korištenju društvenih mreža za privatne potrebe, tada podrazumijevamo profile osoba, a interakciju među korisnicima čini izražavanje mišljenja o javnom činjenju – objavljivanju određenog sadržaja te osobe na društvenoj mreži (neki od njih su, primjerice, komentiranje na Facebooku, *retweetanje* na Twitteru, *lajkanje* na Instagramu i sl.). Kada pojedinci privatno koriste društvene mreže, tada je njihov cilj

¹ en.oxforddictionaries.com/definition/internet (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

² globalwebindex.net/blog/social-media-captures-30-of-online-time (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

³ en.oxforddictionaries.com/definition/social_network (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

⁴ smallbiztrends.com/2013/05/the-complete-history-of-social-media-infographic.html (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

uglavnom uspostavljanje ili osnaživanje njihovih interpersonalnih veza i razmjena mišljenja.

Kada govorimo o korištenju društvenih mreža u kontekstu prezentacije rada poslovnih subjekata, tada je cilj kanala na društvenim mrežama ponajprije promocija – dobara ili usluga koje subjekt pruža, kako bi se povezao s postojećim klijentima i došao do novih. U kontekstu kulturnih institucija, ciljevi aktivnosti na društvenim mrežama uglavnom su promocija određenoga programa; primjerice - u slučaju muzeja – izložbe, u slučaju kazališta – kazališne predstave.

U tom je smislu vrlo važna analitika, kako društvenih mreža, tako i aktivnosti na mrežnim stranicama. Pojam analitike društvenih mreža obuhvaća raširenu praksu prikupljanja podataka od strane društvenih mreža i drugih mrežnih mjesta (poput mrežne stranice), te njihova analiza na temelju koje se donose određene poslovne odluke ili zaključci o poslovanju. Pojedine društvene mreže (poput Facebooka i Pinteresta), kao i sustavi za praćenje prometa mrežnih stranica (jedan od njih je Google Analytics) imaju veoma razvijene analitičke sustave, s analizom svih demografskih i društvenih čimbenika uočenih kod posjetitelja.⁵ Za kulturne institucije, analitika je vrlo važan alat pri određivanju ciljanih skupina, koji im može pomoći odrediti idealan profil publike koji će biti zainteresiran za njihove kulturne i druge programe.

Marketingu na društvenim mrežama, čiji je cilj pomoći tvrtkama i institucijama da povećaju svoju vidljivost među određenim skupinama, može se pristupiti s dva osnovna stajališta – aktivnog i pasivnog. Dok pasivni način podrazumijeva uporabu društvenih mreža u svrhu prikupljanja podataka o tome tko je postojeća publika, aktivni način usmjeren je na okupljanje novih publika.⁶ Najrasprostranjeniji oblik aktivne strategije marketinga na društvenim mrežama je oglašavanje, koje je omogućeno na gotovo svim društvenim mrežama i servisima, od kojih su najznačajniji Facebook, Twitter, Instagram i YouTube.

Ono na što bi kulturne institucije svakako trebale obratiti pozornost jest mogućnost odnosa s publikom putem društvenih mreža. Dok u korporativnom svijetu već postoje uvriježena pravila i protokoli, na engleskom jeziku objedinjeni pod imenom *social*

⁵ Rosemann M., Eggert M., Voigt M. i Beverungen D. (2012.) *Leveraging social network data for analytical CRM strategies – the introduction of social BI*, Barcelona: 20th European conference on information systems

⁶ Constantinides, E., Lorenzo, C. i Gómez, M.A. (2008). *Social Media: A New Frontier for Retailers?* European Retail Research

*customer relation management*⁷, kulturne institucije u Hrvatskoj svoju pažnju takvim konceptima upravljanja odnosa s publikom ne njeguju dovoljno, što se može uvidjeti, primjerice – posjetom Facebook kanala Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu ili Muzeja za umjetnost i obrt. Razmatrajući samo najosnovniju razinu, *Facebook* stranica primjerice omogućuje korisnicima *lajkanje* stranice one kulturne institucije čiji im se program sviđa, što samo po sebi stvara novi komunikacijski kanal i omogućava nove prilike za marketing i privlačenje te publike u kazalište ili muzej. Preko društvenih mreža, moguće je pratiti razgovore i razmjenu mišljenja o određenom kulturnom proizvodu i tako dobiti povratnu informaciju o onome što publika misli o viđenome. Također, kulturna institucija, kao korisnik društvenih mreža, može vrlo brzo odgovoriti na bilo pozitivnu ili negativnu kritiku ili pak upit, reagirati na eventualni problem ili neugodnosti koje je publika doživjela te tako održavati i graditi povjerenje publike.

Riječ *imidž* svoje porijeklo vuče iz latinskog jezika, iz riječi *imago*, što znači slika, a u hrvatski jezik došla je izravno iz engleske riječi jezika – od riječi *image*. Prema Hrvatskom enciklopedijskom rječniku termin *imidž* označava izgled i ponašanje prema publici, javnosti ili društvu u cjelini, odnosno sliku ili dojam kao predodžba o kome.⁸ Riječ *reputacija*, s druge strane, u hrvatski je jezik došla iz njemačke riječi *reputation*, a svoje podrijetlo vuče iz latinskog jezika, od riječi *reputatio*, što znači razmišljanje, razmatranje. Hrvatski jezični portal definira *reputaciju* kao opće mišljenje o osobi ili stvari koje postoji u nekom krugu ljudi ili javnosti.⁹

Na početku ovog rada, važno je razgraničiti odnose *reputacije* i *imidža*.

Imidž institucije ukupni je zbroj percepcija koju ima postojeća i potencijalna publika o programima institucije. Atributi institucije koji utječu na *imidž* su kvaliteta projekata, njihova raznolikost i iskustvo koje publika ima prilikom posjete instituciji. Iz perspektive publike, *imidž* institucije odgovara na pitanje: *Što ta institucija nudi meni?*¹⁰

⁷ Heller Baird, C. i Parasnis, G. (2011.) *From social media to Social CRM: reinventing the customer relationship*, Strategy & Leadership, Br. 39 (6), str. 27 - 34

⁸ Anić, V. i dr. (ur.) (2002.) *Hrvatski enciklopedijski rječnik*. Zagreb: Novi Liber (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

⁹ hjp.znanje.hr/ (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

¹⁰ Bickerton, D. (2000.) *Corporate reputation versus corporate branding: The realist debate*, Corporate Communications: An International Journal, 5(1), str. 42–48.

Reputacija je sveukupnost javnog mišljenja o aktivnostima same institucije. Atributi institucije koji utječu na reputaciju su izgradnja publike, korporativna kultura, programska politika, odnos prema aktualnom trenutku. Iz perspektive publike, reputacija institucije odgovara na pitanje: *Je li ova institucija pozitivac ili negativac?*¹¹

U Hrvatskoj su društvene mreže vrlo prisutne među stanovništvom. Naime, u veljači 2016. godine objavljeno je istraživanje pod imenom *Digital In 2016*¹², koje je u 232 zemlje provela marketinška agencija *We Are Social*,. Navedeno istraživanje, koje je prikazivalo stanje u siječnju 2016. godine, koje se može smatrati relevantnim u vrijeme pisanja ovoga rada, pokazalo je da Republika Hrvatska na 4,2 milijuna stanovnika ima 3,1 milijun korisnika interneta, 1,8 milijuna aktivnih korisnika društvenih mreža, pet milijuna mobilnih veza te 1,5 milijun aktivnih korisnika društvenih mreža preko mobitela. Veliki potencijal društvenih mreža pokušavaju iskoristiti u kulturne institucije, prvenstveno svojom aktivnošću i ulaganjem u oglašavanje na društvenim mrežama.

Dubrovačke ljetne igre, nacionalni ljetni kulturni festival, aktivan je na Facebooku, Twitteru, Instagramu i YouTubeu. Za razliku od komercijalnih brendova, koji svoje kupce pokušavaju pridobiti i putem drugih društvenih mreža i servisa, poput Snapchata, Vibera, Pinteresta ili Tumblr-a, domaće kulturne institucije su još uvijek uglavnom ~~samo~~ aktivne samo na onim društvenim mrežama koje koristi i najveći broj korisnika u Hrvatskoj.

1.1. Namjera i cilj rada

Namjera ovog diplomskog rada je istražiti postojeće aktivnosti na internetu i društvenim mrežama od strane Dubrovačkih ljetnih igara, a potom izvršiti vanjsku analizu tih aktivnosti, sagledavajući na koji način te aktivnosti komuniciraju s virtualnim zajednicama.

Cilj rada jest doći do zaključka o idealnom načinu komunikacije i potrebnim daljnjim aktivnostima Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama, kako bi imidž i reputacija koja je predviđena u misiji i viziji samog Festivala bila u suglasju s imidžom i reputacijom koje Festival ostvaruje putem kanala društvenih mreža i na internetu.

¹¹ trendkite.com/blog/brand-image-vs.-reputation-whats-the-difference (stranica posjećena: 13. listopada 2016.)

¹² slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016 (stranica posjećena: 13. listopada 2016.)

1.2. Metode istraživanja

Pripremu za pisanje ovoga rada činilo je petomjesečno istraživanje i vanjsko praćenje aktivnih kanala društvenih mreža, administriranih od strane samih Dubrovačkih ljetnih igara (dalje: Festival). Istraživanje je trajalo od svibnja 2016. godine do rujna 2016. godine, čime je bio obuhvaćen cjelovit period pred-najava i najava festivala, preko održavanja festivala, do zaključenja festivalske sezone.

Praćeni su kanali na društvenim mrežama: Facebook (facebook.com/dubrovnik.festival), Instagram (instagram.com/dubrovnikfestival), Twitter (twitter.com/duljetneigre), kanal na servisu YouTube (youtube.com/user/dljidubrovnik) te službena web stranica dubrovnik-festival.hr.

Po završetku praćenja, u listopadu 2016. godine, obavljen je razgovor s Karlom Labaš, voditeljicom Službe marketinga i odnosa s javnošću u ustanovi Dubrovačke ljetne igre, koja upravlja istoimenim Festivalom. Razgovor je obavljen nakon procesa praćenja, kako sami podaci i saznanja iz intervjua ne bi utjecali na objektivnost procjene vršenih aktivnosti na društvenim mrežama.

2. O Dubrovačkim ljetnim igrama

Dubrovačke ljetne igre su kazališna i glazbeno - scenska manifestacija od nacionalnog značaja za Republiku Hrvatsku, koju je 1950. godine, na inicijativu Marka Foteza, idejnog začetnika i dugogodišnjeg umjetničkog rukovoditelja Festivala¹³ i redatelja Branka Gavella, pokrenuo Grad Dubrovnik.

Prvi, tada imenom *Dubrovački festival dalmatinskih kazališnih igara od 16. do 18. stoljeća*, održan je u rujnu 1950. godine, suprotstavljajući se tako ondašnjoj jugoslavenskoj mini - globalizaciji.¹⁴

Danas su Dubrovačke ljetne igre registrirane kao javna ustanova u kulturi upisana u sudski registar ustanova, kao pravni slijednik Kazališne kuće Dubrovnik – Hrvatska¹⁵. Osnivač Ustanove je Grad Dubrovnik, a sjedište je u Dubrovniku. Ustanovom upravlja Upravno vijeće.¹⁶ Radi se o najstarijoj festivalskoj kulturnoj instituciji u Republici Hrvatskoj, čija je primarna djelatnost pripremanje i ostvarenje tradicionalnog kazališnog i glazbeno-scenskog ljetnog festivala Dubrovačke ljetne igre koji se svake godine u razdoblju od 10. srpnja do 25. kolovoza odvija u Dubrovniku obavljanjem organizacijskih, administrativno-stručnih, financijskih, tehničkih i drugih poslova. Uz navedenu djelatnost, tijekom godine Ustanova priređuje glazbene, dramske, operne, baletne, lutkarske, literarne, likovne, filmske i ostale kulturne priredbe i manifestacije u zemlji i inozemstvu, izdaje knjige, nosače zvuka i sl.¹⁷

Program Festivala čine premijerne i reprizne izvedbe scenskih i glazbeno-scenskih djela, uz popratni likovni i filmski program.¹⁸ Na kraju festivala, Hrvatska radiotelevizija dodjeljuje nagradu *Orlando*, za najuspješnija festivalska dostignuća u glazbenom i dramskom programu.

Izvori financiranja Dubrovačkih ljetnih igara su prvenstveno subvencije od strane proračunskih izvora – Ministarstva kulture, Dubrovačko-neretvanske županije, Grada

¹³ Kunčević, I. (2012.) *Ambijentalnost na dubrovačku*, Zagreb: HC ITI

¹⁴ Isto.

¹⁵ Statut Javne ustanove u kulturi Dubrovačke ljetne igre, dostupno na: dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/statut_dubrovačke_ljetne_igre_2014.pdf (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)

¹⁶ Više o načinu upravljanja ustanovom u poglavlju 2.2. Organizacijski ustroj.

¹⁷ fininfo.hr/Poduzece/Pregled/dubrovačke-ljetne-igre/Detaljno/184261 (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)

¹⁸ dubrovnik-festival.hr/hr/program (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)

Dubrovnika, a potom vlastiti prihodi - prihodi od prodaje ulaznica te sponzorstva, pokroviteljstva i donacije.¹⁹

U 2016. godini, Ustanova Dubrovačke ljetne igre zapošljava dvadeset i tri djelatnika, dok u sezoni taj broj raste na ukupno 200 angažiranih suradnika, uključujući i volontere.²⁰

2.1. Povijesni razvoj

Prvi put se ideja o festivalu koji bi trebao afirmirati Dubrovnik kao kulturno sjedište ovoga dijela Europe pojavila 1933., kada je u povodu svjetskog kongresa PEN-a²¹ pred Kneževim dvorom prikazivala *Dubravka* Ivana Gundulića u režiji Tita Strozija.²²

Dubrovačke ljetne igre svoj razvoj započinju 1950. godine, pod imenom *Dubrovački festival dalmatinskih kazališnih igara od 16. do 18. stoljeća*, otprilike u isto vrijeme kada je nastao i jedan od najpoznatijih svjetskih kazališnih festivala – francuski Festival u Avignonu.

Daljnji razvoj ideje o spajanju renesansne i barokne ambijentalnosti Grada unutar zidina, sa dramskim i glazbenim djelima vođen je dubrovačkom tradicijom koja je tijekom godina dala veliki doprinos hrvatskom kulturnom i znanstvenom nasljeđu, prvenstveno zahvaljujući znanstvenicima i autorima koji su rođeni, ili su radili u tome gradu, poput matematičara Marina Getaldića, znanstvenika Ruđera Boškovića, novinara Frane Supila, slikara Vlahe Bukovca te književnika Ive Vojnovića i Marina Držića. Valja napomenuti kako pojedini autori koji pišu o hrvatskom nacionalnom identitetu proglašavaju Dubrovčane na neki mističan način nositeljima trajnih hrvatskih vrijednosti samo na temelju činjenice da se u Dubrovniku kasnije razvija ideja o pripadnosti hrvatstvu.²³

Upravo su djela ovih dvaju književnika, uz ona Nikole Nalješkovića i Ivana Gundulića, u prvom razdoblju postali srž dramskog programa Dubrovačkih ljetnih igara. Uz izvođenje hrvatskih autora, već je u počecima festivala krenulo istraživanje ambijentalnosti samoga prostora, pa su se postavljali i klasični dramski komadi, poput

¹⁹ Financijski izvještaj za 2015. godinu, dostupno na: dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/kopija_fin_izvj_2015.xls. (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)

²⁰ dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)

²¹ PEN je svjetska udruga pjesnika, romanopisaca, esejista, dramskih pisaca, scenarista, povjesničara, kritičara, prevoditelja, izdavača i žurnalista okupljenih u obranu slobode izričaja, zainteresiranih za sudbinu književnosti, spremnih osobnim primjerom i već stečenim književnim ugledom, založiti se za ljudska i intelektualna prava, etičke standarde civilnog društva i mir u svijetu.

²² Banović, S. (2010.) *Dubrovačke ljetne igre – kost u grlu hrvatske kulturne politike*. Zagreb: Jutarnji list, 25.8.2010.

²³ Budak, N. i Katunarić, V. (2010.) *Hrvatski nacionalni identitet u globalizirajućem svijetu*, Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo

Shakespearea i Goldonija, na dijelovima tvrđava, javnim trgovima i palačama. Prvo uprizorenje Shakespeareovog *Hamleta* u režiji Marka Foteza 1952.²⁴, predstave koja je igrala na tvrđavi Lovrijenac, ostalo je do danas zapamćeno kao jedan od najznačajnijih produkcijskih pothvata Dubrovačkih ljetnih igara.

Tijekom godina, sama ambijentalnost prostora utjecala je i na repertoar, ali i na produkcijske elemente Festivala. Premijerne predstave je uglavnom izvodio Festivalski dramski ansambl, čiji su članovi iz godine u godinu bili ponajbolji hrvatski glumci. Uz vlastite premijerne i reprizne produkcije, Dubrovačke ljetne igre ugostile su i kazališta i trupe iz Europe što je doprinosilo njihovoj vidljivosti i ugledu u europskim kulturnim krugovima.

Glazbena sastavnica programa Dubrovačkih ljetnih igara od početka je bila zamišljena kao reprezentativni susret vrhunskih skladatelja, solista i orkestara iz tadašnje Jugoslavije, a već nakon prvih nekoliko godina, na program su bili uvršteni i nastupi međunarodnih glazbenih umjetnika. Inovativni pristup interpretaciji glazbenih djela obilježile su izvedbe i korištenje akustike specifičnih dubrovačkih lokaliteta i arhitektonskih zdanja, poput atrija Kneževa dvora.

Prve izvedbe opernih djela na Festivalu bile su 1951. godine, najprije su to bila gostovanja Sarajevske opere s čak pet produkcija, a sljedećih godina nastavile su se nizati gostujuće produkcije iz opernih kuća Jugoslavije. Godine 1964., po prvi je put postavljena vlastita operna produkcija Dubrovačkih ljetnih igara – *Krunidba Popeje* Claudija Monteverdija u režiji Vlade Habuneka, kojom je dirigirao Lovro Matačić.²⁵ Od 1971. godine tradicija prikazivanja komornih, ponajviše komičnih opera, nastavljena je zgodimice u atriju Kneževa dvora, no nikada nije saživjela njihova redovitost.

Uz dramske, operne i glazbene produkcije, na Dubrovačkim ljetnim igrama su zastupljeni balet i suvremeni ples, izvođen u počecima na otvorenim prostorima tvrđave Revelin. Festival i danas njeguje popratni program koji se uglavnom sastoji od različitih likovnih, filmskih i književnih događanja.

Neki od gostujućih teataru čije je predstave publika mogla vidjeti u Dubrovniku tijekom prvih dvadesetak godina Festivala su: Piccolo Teatro iz Milana s predstavom *Sluge dvojice gospodara*, Old Vic sa Zefirellijevom režijom *Romea i Julije*, Grčko narodno kazalište iz Atene s Eshilovim *Okovanim Prometejem*, Gradsko kazalište iz Basela s Dürrenmattovom predstavom *Play Strindberg*, Ronconijeva legendarna predstava

²⁴ leksikon.muzej-marindrzic.eu/fotez-marko/ (stranica posjećena: 3. studenoga 2016.)

²⁵ hbl.lzmk.hr/clanak.aspx?id=11933 (stranica posjećena: 21. studenoga 2016.)

Orlando Furioso, Prospect Theatre Company iz Londona s nekoliko predstava koje je režirao Toby Robertson i Teatar Sary iz Krakowa s Wajdinim uprizorenjem *Idiota*. Početkom sedamdesetih godina prošloga stoljeća, Dubrovačke ljetne igre u svoj su program počele uvrštavati i nove dramske forme, pa su tako gostovale kazališne družine Schumann Bread and Puppet Theatre, Amsterdam Dogtroep, Els Comediants iz Barcelone, Compagnie Ferruccio Soleri i La Mama Theatre iz New Yorka.

Što se tiče glazbenog programa, ističu se filharmonijska gostovanja - Zagrebačke filharmonije, a važno je spomenuti i Češku filharmoniju, Halle orkestar, Orkestar francuskoga radija, Orkestar Suisse Romande, Simfonijski orkestar RAI iz Torina, Londonsku, Bečku, Dresdensku, Berlinsku, Moskovsku, Varšavsku i St. Petersburšku filharmoniju i Simfonijski orkestar Cincinnatija. Od komornih i vokalnih ansambala nastupili su kvarteti Beethoven i Prokofjev iz Moskve, Lasalle i Juillard iz New Yorka, Amadeus iz Londona, Parrenin iz Pariza, te Neues Wiener kvartet i Alban Berg kvartet iz Beča, kao i Virtuosi di Roma, Zagrebački solisti, Lucerne Festival Strings, Academy of St Martin in the Fields, Bečki dječaci, Beaux Arts Trio iz New Yorka i Praški komorni orkestar. Među brojnim solistima nastupili su pijanisti Sviatoslav Richter, Vladimir Ashkenazy, Nikita Magaloff, Van Cliburn, Martha Argerich, Rudolf Firkusny, Alexis Weissenberg, Aldo Ciccolini, Claudio Arrau, Mihail Pletnjov i Ivo Pogorelić, flautist James Galway, violinisti Henry Szeryng, Leonid Kogan, Isaac Stern, David Ojstrah, Viktor Tretjakov, Zlatko Baloković, Uto Ughi, te violončelisti Rostropovič, Navarra, Janigro i Tortellier. Na Igrama su nastupali veliki pjevači poput Nicolai Gedde i Monserrat Caballe, kao i velike zvijezde suvremene glazbe Duke Ellington, Dizzy Gillespie i Ravi Shankar. Od opernih programa, valja istaknuti gostujuće glazbeno-scenske-projekte koje su izvodili Opera Hrvatskoga narodnog kazališta iz Zagreba, Teatro Massimo iz Palermo, Piccolo Teatro Musicale iz Rima, Phoenix Opera iz Londona i Komorno glazbeno kazalište iz Moskve.

Uz ponajbolja ostvarenja domaćih baletnih ansambala, koreografa i solista, nastupili su u Dubrovniku i Merce Cunningham, Jerome Robbins, Alvin Ailey, Glenn Tetley i Martha Graham sa svojim ansamblima, Twentieth Century Ballet Maurice Bejarta, American Ballet Theatre, London Festival Ballet, Harkness Ballet, Antonio Gades Troupe, Balet Mađarske državne opere, te baleti iz Parme, Antwerpa i Adelaide.²⁶

Festival je bio prekinut samo jednom - godine 1992. Tada je održana manifestacija

²⁶ dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama (stranica posjećena: 28. listopada 2016.)

2.2. Organizacijski ustroj

Ustanova Dubrovačke ljetne igre smještena je u baroknoj palači iz 17. stoljeća, koja je vrijedan dio kulturne baštine Grada Dubrovnika. U palači se nalaze festivalski uredi i infrastruktura potrebna za administrativno upravljanje Ustanovom i Festivalom.

Organizacijski ustroj Ustanove Dubrovačke ljetne igre, koji je propisan Statutom, preslika je upravljanja i samim Festivalom.²⁷ Njome upravlja Upravno vijeće, koje ima tri člana, čiji mandati traju četiri godine. Dva člana imenuje Gradsko vijeće Grada Dubrovnika iz redova uglednih kulturnih i umjetničkih djelatnika, a jedan član dolazi iz redova djelatnika Ustanove.

Upravno vijeće donosi statut, a na prijedlog Ravnatelja glasuje o svim aktima i pravilnicima Ustanove, odlučuje o godišnjem planu rada i razvoja te financijskom planu. Upravno vijeće odlučuje i o stjecanju, opterećivanju ili otuđivanju nekretnina i pokretnina Ustanove u iznosu do 300.000,00 kn. Za svoj rad i poslovanje Ustanove, članovi Vijeća odgovaraju Gradskom vijeću Grada Dubrovnika. Članovi Upravnoga vijeća Ustanove Dubrovačke ljetne igre, u tekućem mandatu su: dr. med. Damir Čokljat, ujedno i predsjednik Vijeća, Srđana Cvijetić te dipl.ing. Vinko Dubović.

Unutarnje ustrojstvo ustanove čini pet odjela:

2.2.1. Ured ravnateljice i intendantata zadužen je za upravljanje svim produkcijskim elementima Festivala i programski aspekt Festivala. U Uredu ravnatelja zaposlena je ravnateljica dok Intendantata imenuje Ministarstvo kulture. U statutu nisu propisani način imenovanja intendantata i njegovih pomoćnika, a ni njihove ovlasti. Ravnatelj je poslovni i stručni voditelj ustanove, zadužen za organizaciju rada i poslovanja. Uz zastupanje Ustanove, on predlaže financijski plan, provodi umjetničku politiku Ustanove i predlaže Upravnom vijeću odluke vezane za ljudske resurse. Za svoj rad i poslovanje Ustanove, on odgovara Upravnom vijeću i Gradskom vijeću Grada Dubrovnika. Aktualna

²⁷ Statut Javne ustanove u kulturi Dubrovačke ljetne igre, dostupno na: dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/statut_dubrovacke_ljetne_igre_2014.pdf (stranica posjećena: 3. studenoga 2016.)

ravnateljica Ustanove je Ivana Medo Bogdanović, čiji je mandat započeo u travnju 2013. godine. Prema Statutu, ravnatelj se imenuje na razdoblje od 4 godine.

Intendant Dubrovačkih ljetnih igara je skladatelj, dirigent i pedagog Mladen Tarbuk. Prije imenovanja na mjesto intendanta u veljači 2015. godine, dvije godine bio je pomoćnik tadašnjeg intendanta, Krešimira Dolenčića za glazbeni program. Njegova pomoćnica za dramski i popratni program je Mani Gotovac, a Mladen Janjanin pomoćnik je za glazbeni program.

2.2.2. Financijska služba, zadužena je za operativnu realizaciju i praćenje financijskih aktivnosti Ustanove;

2.2.4. Pravna i kadrovska služba, čiji zaposlenici obavljaju poslove iz područja upravljanja ljudskim resursima, pravnim i zakonskim aspektima djelovanja Ustanove i Festivala;

2.2.5. Služba za marketing i odnose s javnošću, čiji djelokrug rada obuhvaća cjelokupno planiranje i provođenje procesa odnosa s javnošću Festivala, kao i planiranje te realizaciju marketinških aktivnosti za Festival i druge projekte u organizaciji Ustanove;

2.2.6. Tehnička služba, čiji djelatnici obavljaju poslove vezane uglavnom uz produkcijske segmente razvoja i realizacije scenskih i glazbeno-scenskih djela i popratnih programa.

Uz Upravno vijeće, Dubrovačke ljetne igre imaju i **Vijeće Igara**, stručno savjetodavno tijelo, koje nije spomenuto u samom Statutu. Ono ima sedam članova – uz ministra kulture, gradonačelnika Grada Dubrovnika i župana Dubrovačko-neretvanske županije. Četiri člana dolaze iz redova istaknutih umjetnika i uglednih kulturnih djelatnika koje izravno imenuje ministar kulture.

Prema Pravilniku o organiziranju, financiranju i donošenju programa Festivala Dubrovačke ljetne igre, objavljeno je kako Vijeće:

donosi program i financijski plan Igara, prati njihovo ostvarenje, razmatra i usvaja izvješće o ostvarivanju programa koje podnosi intendant, odnosno izvješće o ostvarivanju financijskog plana koje podnosi ravnatelj.²⁸

Kako je već navedeno, ovo tijelo u Statutu nije navedeno, stoga su ove ovlasti i njihove odluke pravno upitne, osobito s obzirom na činjenicu kako se radi o *stručnom savjetodavnom tijelu*. Članovi Vijeća igara u aktualnom sazivu su: dr. sc. Nina Obuljen Koržinek, ministrica kulture, ujedno i predsjednica Vijeća, mr. sc. Andro Vlahušić,

²⁸ Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa Festivala Dubrovačke ljetne igre, dostupno na: propisi.hr/print.php?id=11082 (stranica posjećena: 21. studenoga 2017.)

gradonačelnik Grada Dubrovnika, Nikola Dobroslavić, župan Dubrovačko-neretvanske županije, Frano Matušić, Sanja Putica, Božidar Šnajder i Dubravka Šeparović Mušović.

2.3. Misija i vizija Dubrovačkih ljetnih igara

Misija Dubrovačkih ljetnih igara nije artikulirana i objavljena na službenim web stranicama, niti u Statutu Igara.

Vizija Festivala, međutim, glasi:

Dubrovačke ljetne igre bit će prepoznate kao glavni producent visokokvalitetnih kulturnih događanja u gradu Dubrovniku, kao vodeća kulturna institucija u Hrvatskoj i kao jedan od pet najistaknutijih europskih kulturnih festivala. Zasnovane na bogatoj i živoj baštini Ustanove i Grada, Igre će ustrajati na ambijentalnosti, suodnosu tradicije i modernosti, i suodnosu lokalnog – nacionalnog – inozemnog. Igre, kao mjesto stvaranja, susreta, ideja i novih projekata će promovirati Dubrovnik kao sjecište hrvatskoga i svjetskoga duha i kulture.²⁹

2.4. Analiza festivalskih atributa i aspekata

Za razvoj dugoročne stabilne reputacije svakoga festivala, veoma su važni njegovi festivalski atributi i aspekti. Stoga, izvršena je analiza festivalskih atributa i aspekata, koja je osmišljena prema predavanjima dr.sc. Snježane Banović, red.prof.³⁰ i teorijski pristup festivalskom menadžmentu autora Donalda Getza³¹.

Kako bi analiza bila što točnija, za potrebe ovoga rada osmišljena je skala ocjena od 0 do 3. Ocjena 3 znači da je atribut ili aspekt u potpunosti prisutan/zadovoljen, 2 da je atribut ili aspekt srednje prisutan/zadovoljen, 1 da je atribut ili aspekt malo prisutan/zadovoljen, a 0 da atribut ne postoji, odnosno da aspekt nije zadovoljen.

²⁹ dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama (stranica posjećena: 9. studenoga 2016.)

³⁰ Predavanja dr.sc. Banović, red.prof. art., Kolegij: *Menadžment kazališnih festivala*, ADU, ak.god. 2014./2015.

³¹ Getz, D. (2007.) *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Oxford-Burlington: Elsevier

2.4.1. Atributi Dubrovačkih ljetnih igara

Festivalski atributi analiziraju se kroz prizmu pet sljedećih domena: slavljenički duh (prisutnost svečane atmosfere u kojoj se slavi kreativnost i umjetnost), jedinstvenost (različitosti koje festival razlikuju od drugih iz okruženja), autentičnost (suglasje različitih produkcijskih i programskih aspekata usko vezanih uz taj festival), tradicija (dugogodišnje održavanje i osviještenost okoline o važnosti festivala), gostoljubivost (odnos prema umjetnicima i posjetiteljima), tematičnost (postojanje teme koja je nit vodilja pri programiranju festivala) i simboličnost (festival posjetiteljima i umjetnicima predstavlja svojevrsni statusni i umjetnički simbol).

2.4.1.1. Slavljenički duh

Dubrovačke ljetne igre imaju vrlo prisutan slavljenički duh. Od same ceremonije svečanog otvaranja s izravnim prijenosom na središnjoj nacionalnoj televizijskoj postaji³², preko svečanih premijera, do dodjele nagrada *Orlando* za dramska postignuća – Dubrovačke ljetne igre tijekom četrdesetak dana programa prožima slavljenički duh. Slavljenički duh može se ocijeniti kao prisutan (3).

2.4.1.2. Jedinstvenost

Dubrovačke ljetne igre nacionalni su kulturni festival, jedini iz područja dramske umjetnosti (otkad je festival Splitsko ljeto izgubio navedeni status u 2015. godini³³), koji se održava u ljetnim mjesecima na hrvatskoj obali. Međutim, programski gledano, on nije jedinstven na području Republike Hrvatske. Naime, vrlo slične programe, čiju okosnicu čine premijere klasičnih i suvremenih drama svjetskih i domaćih autora, u kombinaciji s glazbenim i drugim kulturnim programima, imaju i gore spomenuti festival Splitsko ljeto, Riječke ljetne noći³⁴, te Kazalište Ulysses³⁵ na Brijunima.

Jedinstvenost se može ocijeniti kao djelomično prisutan atribut (2).

2.4.1.3. Autentičnost

³² glazba.hrt.hr/dogadaj/121/67-dubrovacke-ljetne-igre (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

³³ vecernji.hr/hrvatska/splitsko-ljeto-nema-status-nacionalnog-festivala-1011315 (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

³⁴ hnk-zajc.hr/rljn/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

³⁵ ulysses.hr/hr/raspored/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

Dubrovačke ljetne igre vrlo su autentičan festival, koji se održava na otvorenim i zatvorenim lokacijama unutar i izvan srednjovjekovnih zidina (primjerice: Knežev dvor, tvrđava Lovrijenac, Gundulićeva poljana³⁶). Same scenografije predstava ponekad su usko povezane sa ambijentalnošću prostora, a u svijesti cjelokupne javnosti – bilo bi nemoguće Dubrovačke ljetne igre izmjestiti na drugu lokaciju, a da se zadrži autentičnost Festivala.

Autentičnost Festivala može se ocijeniti kao u potpunosti prisutan atribut (3).

2.4.1.3. Tradicija

Dubrovačke ljetne igre najstariji su nacionalni festival³⁷, osnovan 1950. godine, na inicijativu Branka Gavella i Marka Foteza, a od 1954. godine, održavale su se pod pokroviteljstvom tadašnjeg jugoslavenskog predsjednika, Josipa Broza Tita³⁸. Osamostaljenjem Republike Hrvatske, Festival je nastavio svoje djelovanje s vizijom razvoja u središnji kulturni ljetni festival.

Za ovaj Festival, koji pod današnjim imenom djeluje od 1952. (osim razdoblja 1994.–2001., kada se zvao Dubrovački ljetni festival), nedvojbeno je prisutan atribut tradicije (3).

2.4.1.4. Gostoljubivost

Ustanova Dubrovačke ljetne igre, koja organizira Festival, ima 22 zaposlene osobe tijekom cijele godine. Radi se o upravi i užem tehničko-produkcijskom timu, dok se svi izvođači – od autorskih timova, preko izvođača do drugih suradnika, angažiraju na ugovore o djelu i ugovore o autorskom djelu. Svim angažiranim je, uz honorar, osiguran smještaj i isplata dnevnica. Godine 2015., jedna predstava s programa označena je kao sigurnosno rizična, skinuta je s programa, da bi nakon toga, ponovno bila vraćena u program³⁹, čime se u javnosti otvorila polemika o načinu programiranja Igara⁴⁰.

³⁶ proleksis.lzmk.hr/54275/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

³⁷ blog.vecernji.hr/vitomira-loncar/odakle-ono-smrdi-riba-6684 (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

³⁸ leksikon-yu-mitologije.net/dubrovacke-ljetne-igre/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

³⁹ jutarnji.hr/kultura/kazaliste/houellebecq-ipak-u-gradu-predstava-elementarne-cestice-vracena-na-program-dubrovackih-ljetnih-igara/390160/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

⁴⁰ blog.vecernji.hr/vitomira-loncar/odakle-ono-smrdi-riba-6684 (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

Glede publike, programe 67. Dubrovačkih ljetnih igara vidjelo je približno 60.000 posjetitelja⁴¹, isto kao i 66. izdanje⁴². Na službenim stranicama navodi se da je na 65. izdanju bilo oko 65.000 posjetitelja⁴³, što je znak ponajprije smanjenja, a potom i stagnacije broja posjetitelja, što je začudno, s obzirom na rast popularnosti Dubrovnika kao ljetne destinacije (u 2016. je, u odnosu na 2015. godinu, ostvaren rast broja noćenja od 11 posto⁴⁴). Uz cijene ulaznica od 75 do 650 kuna, osiguran je i popust posjetiteljima iz Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije od 30 posto⁴⁵.

S obzirom na sve navedene činjenice, ovaj atribut Dubrovačkih ljetnih igara možemo označiti kao srednje prisutan (2).

2.4.1.5. Tematičnost

Festival nema određenu temu koja se izmjenjuje svake godine, već je program i produkcijski aspekt određen viziji i dogovoru ravnateljice, intendanta i pomoćnika za dramski i glazbeni program. Nepostojanje teme seže u same početke festivala, pa tako Marijan Matković ističe da je na početku programska ideja i organizacija Festivala

podsjećala daleko više na jednu od tada uobičajenih kulturno-umjetničkih smotri, nego na zametke svojevrsnog festivala.⁴⁶

Ipak, tematičnost Dubrovačkih ljetnih oglada se u programaciji Festivala, koja je od početaka bila fokusirana na uglavnom dubrovačke komade Marina Držića, Ivan Gundulića i Ive Vojnovića, uz uprizorenja Shakespearea (poput *Hamleta* na Lovrijencu)⁴⁷. Ta tradicija zadržala se do danas, pa je tako, primjerice, na 67. Dubrovačkim ljetnim igrama prikazana *Dubrovačka trilogija* Ive Vojnovića u režiji Staše Zurovca, *Dundo Maroje* Marina Držića u režiji Mire Muhoberac (gostujuća produkcija Teatra M&M iz Zagreba) i Shakespeareov *Othello* u režiji Ivice Boban.⁴⁸

Dubrovačke ljetne igre, dakle imaju srednje prisutan atribut tematičnosti (2).

⁴¹ dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/67-dubrovačke-ljetne-igre-u-brojkama (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

⁴² dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/66-dubrovačke-ljetne-igre-u-brojkama (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

⁴³ dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/65-dubrovačke-ljetne-igre-u-brojkama (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

⁴⁴ hrturizam.hr/u-dubrovniku-ostvareni-najbolji-rezultati-sada-u-prvih-devet-mjeseci/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

⁴⁵ portaloko.hr/clanak/67-dubrovacke-ljetne-igre-u--brojkama/0/88838/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

⁴⁶ ur. Šembera, S. (1974.) *Dubrovnik festival 1950/1974*, Zagreb: Dubrovačke ljetne igre

⁴⁷ Kunčević, I. (2012.) *Ambijentalnost na dubrovačku*, Zagreb: HC ITI

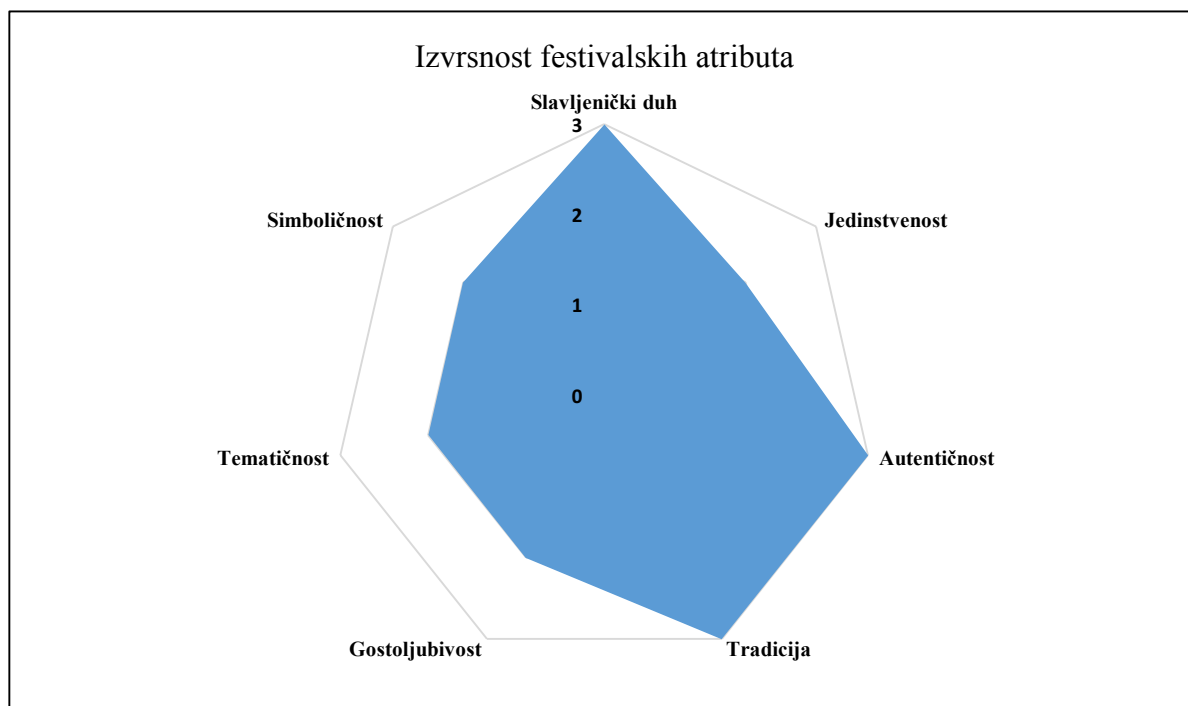
⁴⁸ dubrovnik-festival.hr/hr/program/ (stranica posjećena: 30. studenoga 2016.)

2.4.1.6. Simboličnost

Dubrovačke ljetne igre jesu svojevrsni kulturni brend na kulturnoj sceni u Republici Hrvatskoj, prvenstveno zbog dugogodišnje tradicije. Međutim, gledano u širem kontekstu, Dubrovnik u posljednje vrijeme više postaje destinacija masovnog turizma (ponajprije zahvaljujući serijalu *Igre prijestolja*, koji je dijelom sniman u Dubrovniku), *cruising* i *celebrity* destinacija, o čemu piše i dr.sc. Božo Skoko u svom radu o brendiranju Dubrovnika.⁴⁹

Simboličnost je atribut koji je srednje prisutan (2).

Nastavno na primijenjenu matricu analize festivalskih atributa, izrađen je grafički prikaz, u kojem obojana površina označava razinu izvrsnosti festivalskih atributa.



(Grafikon 1: Prikaz izvrsnosti atributa Dubrovačkih ljetnih igara)

2.4.2. Aspekti Dubrovačkih ljetnih igara

Aspekti festivala sagledavani su u pet domena, redoslijedom: organizirana javnost (u obzir se uzimaju primijenjene tehnike odnosa s javnošću – prvenstveno publikom i

⁴⁹ Skoko, B. (2014.) *Mogućnosti i načini jačanja brenda Dubrovnika uz pomoć filmske industrije i organiziranja događaja*, Zagreb: Zbornik Sveučilišta u Zagrebu

medijima, te recepcija festivala), podređenost cilju (koliko je realizacija programskih aktivnosti u suglasju s misijom i vizijom festivala), slavljenički karakter (na koji način i u kojoj mjeri cjelokupni glavni i popratni program odražava slavljenički festivalski duh), edukativni karakter (je li, i u kojoj mjeri zastupljen obrazovni ili drugi razvojni program, poput programa razvoja publike), te marketinški imperativ (način pristupa publici, prodaja i marketing festivala).

2.4.2.1. Organizirana javnost

Festival je objavom programa za prošlogodišnje, 67. Dubrovačke ljetne igre krenuo u veljači, i to objavom pretprograma Festivala⁵⁰. Internetska prodaja ulaznica počela je u svibnju, a blagajna u Dubrovniku otvorena je sredinom lipnja⁵¹. Uzevši u obzir značaj koji bi festival trebao zauzimati u međunarodnim okvirima, prodaja ulaznica svakako bi trebala počinjati ranije. S publikom se, uz konvencionalne načine, komunicira i putem pojedinih društvenih mreža – primarno Facebooka, Twittera i Instagrama, no komunikacija nije strateški planirana i odvija se uglavnom samo tijekom trajanja programa. Tijekom trajanja Festivala, medije se redovito izvještava o festivalskim aktivnostima, a sve objave za medije dostupne su za preuzimanje na službenoj web stranici.⁵² Ne postoji formalno medijsko pokroviteljstvo festivala od strane nacionalnih radijskih ili televizijskih kuća.^{53 54} Ipak, postoji značajan interes domaćih i stranih medija za Festival, pa je tako primjerice za prošlo izdanje bilo akreditirano preko 220 predstavnika medija, a zabilježeno je i oko 2 tisuće objava za medije.⁵⁵

Aspekt organizirane javnosti je srednje zadovoljen (2).

⁵⁰ dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_za_medije_predstavljen_pretprogram_67_dubrovačkih_ljetnih_igara.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵¹ dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_za_medije_ulaznice_za_67_dlji_u_internetskoj_prodaji.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵² dubrovnik-festival.hr/hr/objave-za-medije (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵³ dubrovnik-festival.hr/hr/medijski-partneri (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵⁴ dubrovnik-festival.hr/hr/medijski-pokrovitelji (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵⁵ dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_za_medije_zatvaraju_se_67_dubrovačke_ljetne_igre.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

2.4.2.2. Podređenost cilju

U izjavi o viziji⁵⁶ Festivala, može se iščitati cilj organiziranja Igara. Ipak, iako one jesu prepoznate kao producent kulturnih događanja u gradu Dubrovniku, nisu vodeća kulturna institucija u Hrvatskoj, niti ih možemo svrstati u pet najboljih europskih kulturnih festivala, premda jesu jedan od značajnijih kulturnih festivala, prvenstveno, zbog svoje tradicije.

Aspekt podređenosti cilju je slabo zadovoljen (1).

2.4.2.3. Slavljenički karakter

Slavljenički karakter Dubrovačkih ljetnih igara je aspekt koji je u potpunosti zadovoljen (3). Okupljajući oko 2 tisuće umjetnika iz Hrvatske, Europe i svijeta u 47 dana programa, na 17 različitih scenskih i ambijentalnih lokacija u Dubrovniku i izvan samih zidina, te izvedeći 93 programske sastavnice u 2016. godini, Festival je ogledni primjer slavljeničkog duha, koji kulminira dodjelom nagrada *Orlando* za najbolja umjetnička ostvarenja u dramskom i glazbenom programu. Uz reprizne izvedbe komada iz prošlih godina, Festival je 2016. bio domaćin drugim kazalištima, dramskim i plesnim projektima iz Hrvatske, ali i producent novih, sezonskih premijernih naslova. Uz dramski, glazbeni i baletni program, organizira se i program s fokusom na prezentaciju hrvatske folklorne baštine u suradnji s Folklornim ansamblom Lindo, kao i likovni te filmski program⁵⁷.

2.4.2.4. Edukativni karakter

Dubrovačke ljetne igre svojim obujmom programa zadovoljavaju reprezentativni karakter – naime, one na svom programu prikazuju reprezentativna glazbena i scenska djela, uz brojne popratne programe, primarno umjetnika iz Hrvatske. Ipak, za razliku od sličnih europskih festivala, poput Festivala u Avignonu⁵⁸, Dubrovačke ljetne igre nemaju edukativni ni radionički program, kao ni posebno posvećene i oglašene programe za djecu i mlade, poput spomenutog Avignonskog festivala.

Edukativni aspekt festivala nije zadovoljen (0).

⁵⁶ dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵⁷ dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_zatvaraju_se_67_dubrovacke_ljetne_igre.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

⁵⁸ festival-avignon.com/lib_php/download.php?fileID=2046&type=File&round=15974361 (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

2.4.2.5. Marketinški imperativ

Ustanova Dubrovačke ljetne igre, koja tijekom godine organizira i kao produkcijski partner sudjeluje u nizu drugih kulturnih i zabavnih projekata, poput snimanja televizijskih serija i emisija, organizacija foruma i božićnih događanja⁵⁹, ima stalno zaposlene 22 osobe, od čega dvije stalno zaposlene osobe u integriranom uredu marketinga i odnosa s javnošću. Sudeći po broju posjetitelja i broju prodanih ulaznica, interes javnosti je značajan, no zbog nepostojanja monitoringa i analize posjetitelja, nije moguće zaključiti radi li se o spontanom interesu koji je pozitivna posljedica tradicije Festivala, ili o rezultatima marketinških ulaganja. Tijekom godine, društvene mreže Festivala nisu stalno aktivne. Ulaganja u oglašavanje na društvenim mrežama i internetu dosada nisu planirana ni realizirana. Isto tako, Festival se ne oglašava konvencionalnim kanalima, poput vanjskih oglasnih površina, prije ni tijekom trajanja festivala, osim u regionalnom području.

Marketinški imperativ Festivala je srednje zadovoljen (2).

Kao i kod festivalskih atributa, prema gornjoj eksplikaciji primjene matrice analize festivalskih imperativa, izrađen je grafički prikaz izvrsnosti festivalskih atributa.



(Grafikon 2: Prikaz izvrsnosti imperativa Dubrovačkih ljetnih igara)

⁵⁹ slobodnadalmacija.hr/scena/kultura/clanak/id/260872/dubrovacke-ljetne-igre-imaju-22-zaposlena-i-posla-tijekom-cijele-godine (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)

2.5. Odnosi s javnošću i marketing⁶⁰

Za procese planiranja i realizacije svih aktivnosti odnosa s javnošću i marketing u Ustanovi Dubrovačke ljetne igre zadužena je Služba za marketing i odnose s javnošću, jedna od pet organizacijskih ustrojbenih jedinica Ustanove. Voditeljica službe je Karla Labaš, a uz nju, stalno je zaposlena još jedna osoba u Službi, koja je godinu dana bila pripravnica.

Posljednje tri godine Služba se ne bavi samo festivalom Dubrovačke ljetne igre, već i drugim programima koje imaju produkcijske poveznice s Ustanovom, bilo kao producentom, koproducentom ili produkcijskim partnerom programa, a koji su od interesa ili pod pokroviteljstvom Grada Dubrovnika, koji je osnivač Ustanove (*poput Dubrovačkog zimskog festivala* i drugih zabavnih događanja tijekom godine).

Ova Služba, je, uz marketing i odnose s javnošću, u ljetnim mjesecima, osobito za trajanja Festivala, od 10. srpnja do 25. kolovoza, zadužena i za druge poslove, prvenstveno iz segmenta produkcije.

Tijekom godine, ne postoji čvrsta vremenska struktura promotivnih aktivnosti, već ona ovisi o unutarnjim i vanjskim okolnostima, pa tako i sam intenzitet rada Službe, vezano za poslove odnosa s javnošću i marketinga Dubrovačkih ljetnih igara, tijekom godine varira. Primjerice, voditeljica Službe, Karla Labaš ističe kako će se s promotivnim aktivnostima za narednu godinu vjerojatno krenuti kasnije, s obzirom na novu ministricu kulture, te činjenicu da u narednim mjesecima ističe mandat ravnateljici i intendantu, kao i pomoćnicima Intendanta Dubrovačkih ljetnih igara.

U prošloj sezoni, čija je analiza tema ovoga rada, s promotivnim aktivnostima krenulo se tijekom prosinca 2015. i siječnja 2016. godine.

Uz stalno zaposlene osobe u Službi, u ljetnom su razdoblju honorarno angažirana još tri studenta. Navedeni studenti su se najmanje bavili klasičnim komunikacijskim alatima, a najviše su radili na društvenim mrežama. Njihovi su zadatci, uz navedeno, bili uglavnom administrativne prirode, poput praćenja i sortiranja *press clippinga*, telefonskih poziva, distribucije promotivnih materijala. Također, i druge službe se u slučaju potrebe koriste uslugama istih studenata.

Glede društvenih mreža, ne postoji unaprijed definirana strategija upravljanja društvenim mrežama (kao ni urednički kalendar), međutim, uoči početka Festivala izrađuje se

⁶⁰ Poglavlje je pisano nastavno na sastanak s Karlom Labaš, voditeljicom Službe za marketing i odnose s javnošću Ustanove Dubrovačke ljetne igre, koji se održao video vezom na dan 21. listopada 2016. godine.

dokument s kratkim uputama i natuknicama za osobe koje će biti zadužene za komunikaciju s virtualnim zajednicama i kreiranje sadržaja, a na početku Festivala, održi se kolegij na kojemu se dogovara smjer komunikacije na društvenim mrežama za vrijeme trajanja Festivala. Na kraju Festivala, zadužene osobe predaju izvješće o obavljenim aktivnostima.

Za vrijeme 67. Dubrovačkih ljetnih igara, održanih od 10. srpnja do 25. kolovoza 2016., troje je studenata vodilo kanale na društvenim mrežama, nad kojima je nadležnost imala voditeljica Službe. Uz neposrednu komunikaciju, odluke o objavama donosile su se i komunikacijom putem suvremenih komunikacijskih platformi, poput WhatsAppa i Vibera. Dubrovačke ljetne igre dosada nisu ulagale u oglašavanje na društvenim mrežama.

2.6. SWOT analiza komunikacija

S obzirom na to da je fokus ovoga rada analiza upravljanja reputacijom Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama i internetu, izrađena je SWOT analiza samih komunikacija Festivala, čiji je cilj uvidjeti koje su unutarnje snage i slabosti odjela festivala koji se bavi komunikacijama i koji je, izravno ili neizravno, nadležan za reputaciju i imidž, koje su prilike u okruženju Festivala koje on može iskoristiti, a koje mu komunikacijske prijetnje vrebaju iz okruženja.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - tim vodi obrazovani stručnjak iz područja komunikacija i marketinga - tijekom cijele godine, u Ustanovi koja upravlja Festivalom angažirane su dvije osobe koje rade u području komunikacija i marketinga - snažna tradicija Festivala koja je važan čimbenik u komunikaciji prema javnošću - ekskluzivnost pred drugim kulturnim projektima, na korištenje specifičnih izvedbenih lokacija 	<ul style="list-style-type: none"> - tijekom godine malo se s medijima komunicira o Festivalu - ne postoji strategija upravljanja mrežnim kanalima - društvene mreže se ne ažuriraju tijekom godine, a tijekom održavanja Festivala ne postoji uređivačka politika - web stranica Festivala je ponekad nedostupna - u komunikacijskom timu tijekom održavanja Festivala nije zastupljena

<ul style="list-style-type: none"> - dugogodišnja vidljivost Festivala među široj domaćoj javnosti - značajan broj informacija o Festivalu dostupan je putem mrežne stranice 	<p>podjela zadataka, već se radi prema prioritetima</p> <ul style="list-style-type: none"> - zbog manjka financija, sadržaj za društvene mreže nije dovoljno profesionalno proizveden
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dubrovnik je atraktivna turistička destinacija za organizaciju kulturnih i drugih događanja - velika cirkulacija turista visoke kupovne moći tijekom održavanja Festivala - manja ulaganja u oglašavanja na društvene mreže mogla bi Festivalu donijeti mnogo veću mrežnu vidljivost - ostvarivanje snažnijih komunikacijskih partnerstava sa sponzorima i medijskim pokroviteljima 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - zbog velikog broja događanja i objava za medije, u budućnosti bi to kod medija i javnosti moglo dovesti do <i>zasićenja</i> - pojava drugih trendova u turizmu Dubrovnika koji potencijalno više zanimaju turiste - mali utjecaj kazališne kritike na oblikovanje javnog mnijenja u Hrvatskoj - visoka cijena boravka u Dubrovniku, za posjetitelje koji dolaze iz Hrvatske i regije - drugi ljetni kulturni festivali u Hrvatskoj s međunarodno atraktivnijim programom

(Tablica 1: SWOT analiza Dubrovačkih ljetnih igara)

3. Komunikacija, imidž i reputacija kulturnih institucija

Komunikaciju kulturnih institucija, kao i svih drugih javnih ustanova, ali i većine gospodarskih subjekata možemo podijeliti na vanjsku i unutarnju⁶¹. One se razlikuju u svom cilju, vrsti, učestalosti, udaljenosti komunikacijskih subjekata i dosegu.

Primarni cilj unutrašnje (interne) komunikacije je razmjena informacija s ciljem donošenja poslovnih odluka između odjela i službi određene institucije, a razlikujemo vertikalnu (kada su dionici komunikacije na različitim hijerarhijskim razinama, primjerice – pripravnik i voditelj službe) i horizontalnu unutrašnju komunikaciju⁶² (kada su dionici na istim hijerarhijskim razinama (primjerice – voditelj službe marketinga i voditelj tehnike). Interna je komunikacija svakodnevna u svim organizacijskim modelima, a pokriva samo dionike tog komunikacijskog procesa.

Utjecaj interneta uključen je u svakodnevno poslovanje i internu komunikaciju kulturnih institucija. Naime,

do danas, ili u posljednjih 50 godina, informacijska se tehnologija koncentrirala na podatke, odnosno na njihovo prikupljanje, pohranjivanje, prijenos i prezentaciju. Dakle, fokus je bio na samoj tehnologiji, a ne na informacijskoj tehnologiji. Još prije tridesetak godina svi stručnjaci su se složili u jednom – računala će bitno izmijeniti posao koji obavlja vrhovni menadžment, te će imati najviše utjecaja na poslovnu politiku, poslovnu strategiju i poslovno odlučivanje.⁶³

S druge strane, vanjska komunikacija kulturnih institucija usmjerena je na izgradnju i održavanje veza s publikom, i frekvencijom je manje intenzivna od interne komunikacije. Primarni cilj eksterne komunikacije jest obuhvatiti čim veći broj dionika, kojima institucija šalje određenu informaciju.⁶⁴

⁶¹ thebusinesscommunication.com/differences-between-internal-and-external-communication/ (stranica posjećena: 2. studenoga 2016.)

⁶² thebusinesscommunication.com/differences-between-horizontal-and-vertical-communication/ (stranica posjećena: 2. studenoga 2016.)

⁶³ Omazić, M.A. i Baljkas, S. (2005.) *Projektni menadžment*, Zagreb: Strategija nakladništvo

⁶⁴ Prema: J. D. Johnson i H.J. Chang (2000.), *Internal and External Communication, Boundary Spanning, and Innovation Adoption: An Over-Time Comparison of Three Explanations of Internal and External Innovation Communication in a New Organizational Form*, Virginia: International Journal of Business Communication July 2000 br. 37/3, str. 238.-263.

3.1. Kanali komunikacije s javnošću

Prije odabira komunikacijske strategije, iz koje proizlazi operativni plan s detaljnim aktivnostima kojima će kulturna institucija komunicirati s javnošću, najprije treba odrediti svoju ciljanu publiku.

Kazališno se tržište publike može podijeliti u 3 grupe – ljude koji će uvijek doći i kupiti ulaznicu (mali broj posjetitelja), stalna kazališna publika, profesionalci i zaljubljenici u kazalište, zatim na potencijalne kupce ulaznice (povremeno idu u kazalište, uz motiviranost, preporuke i pristupačnost) te na ljude koji u pravilu ne dolaze u kazalište, kakva je u stvari većina tržišta publike.⁶⁵

Kulturne bi institucije svoj fokus trebale usmjeriti na privlačenje potencijalne publike. Naime,

valja podsjetiti da potreba za umjetničkim vrijednostima čovjeku nije urođena i ne postoji kao njegova prirodna potreba (poput potrebe za hranom, grijanjem, prijevozom ili odjećom). Zbog toga oduvijek i u svakoj kulturi društvena zajednica takvu potrebu razvija potiče i stvara kroz sustav obrazovanja i odgoja te kroz opći sustav društvenih vrijednosti u manjoj ili većoj mjeri, u skladu sa svojom kulturnom politikom.⁶⁶

Cjelokupna komunikacija kulturnih institucija s publikom može se podijeliti u tri mikro-procesa⁶⁷:

- 1) **marketing u užem smislu riječi** koji obuhvaća faze istraživanja i ciljanja publike, kreiranja strategije i distribucije. U kulturnim institucijama cilj marketinga jest prodaja ulaznica posjetiteljima;
- 2) **promidžba** čiji je cilj informiranje potencijalne publike o aktualnom projektu. Promidžba se u većini slučajeva događa putem medija, a jedan od ključnih elemenata promidžbe danas upravo su društvene mreže. Primjer promidžbe su organizacije konferencija za medije ili posebnih događanja (poput pred-otvaranja izložbe ili pretpremijere za točno određenu, u većini slučajeva, povlaštenu publiku);
- 3) **reklamiranje** podrazumijeva plaćanje zakupa određenog medija kako bi informacija koja se putem njega plasira došla do ciljane publike. Za razliku od promidžbe pri

⁶⁵ Lukić, D. (2011.) *Kazalište, kultura, tranzicija*, Zagreb: HC ITI

⁶⁶ Isto

⁶⁷ smallbusiness.chron.com/marketing-advertising-promotions-657.html (stranica posjećena: 7. studenoga 2016.)

reklamiranju, kulturna institucija ima puni nadzor nad porukom koja se šalje potencijalnoj publici. Primjer reklamiranja u kulturnim institucijama su, recimo, zakup oglasnih mjesta na vidljivim mjestima u gradu ili zakup termina na Hrvatskoj radio televiziji po povlaštenim cijenama za kulturne ustanove.

Vodeći stručnjaci u području kulturnog menadžmenta ističu kako su sve kulturne ustanove i organizacije u kulturi svojim djelovanjem

u području javnog interesa i stalno su u žarištu interesa javnosti. S druge strane, i same postavljaju sebi kao cilj promjene i demokratizaciju javnog prostora, kako u području kulture tako i šire – u području ključnih političko-gospodarskih pitanja.⁶⁸

Također, ističu kako:

ustanove kulture sve više postaju i centri za društvenu debatu i lobističke organizacije za pitanja od interesa šire javnosti ili specifičnih grupa te promotori novih ideja i oblika djelovanja.⁶⁹

Prilikom strateškog planiranja u kulturi, organizacije trebaju odabrati svoju strategiju pristupa javnosti, a jedna od njih je i pozicioniranje u javnosti i razvoj prepoznatljivosti kroz javnu vidljivost. Radi se o

strategiji je koja je potrebna onim ustanovama koje su izgubile svoj funkcionalni položaj u novim uvjetima (domovi kulture) ili organizacijama koje su nastale oko određenog projekta ili pitanja, te su njegovim uspješnim rješavanjem odlučile nastaviti djelovanje u širem ili različitom polju kulture (organizacija za zaštitu zlostavljanih žena vremenom prerasta u organizaciju koja aktivistički okuplja i žene stvarateljice u realizaciji umjetničkih i društveno angažiranih projekata).⁷⁰

Takva strategija prvenstveno je usmjerena na primjenu suvremenih tehnika odnosa s javnošću i inovativni razvoj marketinških aktivnosti, prvenstveno u području novih medija.

⁶⁸ Dragojević, S. i Dragičević Šešić, M. (2008.) *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

⁶⁹ Isto.

⁷⁰ Isto.

Voditelji službi zaduženih za komunikaciju s publikom, prilikom određivanja komunikacijskih strategija, trebaju biti svjesni specifičnosti kulturnih proizvoda. Dva aspekta koje uvelike određuju komunikacijsku strategiju jesu:

- 1) unutrašnji aspekti sadržani u posebnostima, koja uvelike odlučuje ciljanu publiku i način na koji će joj se pristupiti, primjerice, festival koji se održava u frekventnoj turističkoj destinaciji svakako treba promišljati i o internacionalizaciji marketinških aktivnosti, dok pri promišljanju o strategiji pristupa tržištu predstava za djecu u produkciji nezavisnog kazališta treba promišljati o tome kojim će kanalima maloljetnu publiku dovesti na predstavu;
- 2) vanjski aspekti - okruženje, koje utječe na relevantnost samog kulturnog projekta. Prilikom sagledavanja okruženja, važno je uzeti u obzir političke, ekonomske, društvene i tehnološke faktore (PEST analiza⁷¹).

Alate komuniciranja s javnošću možemo prema mjestu događanja podijeliti na: alate vanjske komunikacije s publikom i alate unutrašnje komunikacije s publikom. Dok alati vanjske komunikacije obuhvaćaju onu komunikaciju koja se događa izvan prostora institucije, alati unutarnje komunikacije podrazumijevaju komunikaciju koja se događa u samom prostoru institucije.⁷²

Alati vanjske komunikacije s publikom su, primjerice, objave za medije, informacijski paketi o projektu, web stranica i društvene mreže, vanjsko i unutrašnje oglašavanje, letci. Unutrašnja sredstva komunikacije s publikom su panoji, mjesečni rasporedi i letci, plakati i reklame u kazalištu, programske knjižice.

Za razliku od većine alata vanjske i unutrašnje komunikacije, društvene mreže karakterizira interaktivnost - sudionici mogu slobodno slati, primati i obrađivati sadržaj vezan uz neku instituciju ili drugi gospodarski subjekt. Usluge društvenih mreža uključuju društveno umrežavanje, proizvodnju sadržaja, distribuciju usluga i web stranica koje su zajednički izgrađene od strane korisnika, video i uslugu dijeljenja multimedije, virtualne svjetove, itd. Iz korporativne perspektive, najzanimljivije i najpopularnije društvene mreže uključuju najveću svjetsku uslugu za društveno umrežavanje -

⁷¹ PEST (akronim od engl. *political, economical, social, technological*) je metoda analize poslovnog okruženja i temelji se na sagledavanju vanjskih čimbenika koji utječu na razvoj poslovnih projekata.

⁷² Predavanja dr.sc. Darka Lukića, red.prof. art., Kolegij: *Marketing u kazalištu*, ADU, ak.god. 2013./2014.

Facebook, profesionalno orijentiran LinkedIn, te mrežu Twitter, koja dopušta članovima slanje kratkih poruka putem računala i mobilnih uređaja.⁷³

3.2. Imidž i reputacija organizacije

Sagledavajući suvremene poslovne modele, imidž se može definirati kao mentalna slika koja se javlja u klijenata – kupaca, u ovom slučaju – publike, i javlja se prilikom spomena imena institucije. Radi se o složenom psihološkom dojmu, koji je izložen promjenama. Na njega utječu okolnosti poslovanja institucije, medijske objave povezane uz institucionalne i programske segmente institucije, sadržaj i komunikacija putem kanala društvenih mreža, javno djelovanje njenih djelatnika i sl. Kao i reputacija, imidž je javna percepcija institucije, a ne odraz njenog stvarnog poslovnog ili produkcijskog stanja. Komparativni primjer tome može se naći u rezultatima istraživanja u računalnoj industriji, provedenom u Njemačkoj sredinom devedesetih. Tada su kupci intervjuirani o tome zašto su zamijenili jednu robnu marku računala za drugu. Gotovo sedamdeset posto kupaca je istaknula je kako nije promijenilo robnu marku računala zbog karakteristika, ili zbog neke druge vrste tehničke manjkavosti, nego zbog osobnog ponašanja predstavnika tvrtke koji su zastupali tu robnu marku.⁷⁴

Za razliku od institucionalnog identiteta, imidž je promjenjiv u vrlo kratkom roku, a može se definirati kao pozitivan, negativan ili neutralan.⁷⁵ Recimo, institucionalni identitet Kazališta Gavella u Zagrebu čini njegova tradicija povezana s djelovanjem njegova osnivača Branka Gavella, čiji je potpis i sam logotip institucije, a silueta portreta provučena je kroz vizualni identitet u prostoru kazališta, imidž Kazališta Gavella u 2016. godini mijenja se dolaskom novog ravnatelja, koji postaje otvoreniji za suradnju s mladim umjetnicima.⁷⁶

Institucije u kulturi, osobito u Republici Hrvatskoj, vrlo rijetko posežu za jačanjem institucionalnog imidža, već je opće uvriježeno pravilo da je dovoljno da program govori

⁷³ Aula, P. (2010.) *Social media, reputation risk and ambient publicity management*. Strategy & Leadership, br. 38(6), 43-49.

⁷⁴ Erlihoff, M., Mager, B. i Manzini, E., (1997.) *Dienstleistung braucht Design*. Munich: Luchterhand

⁷⁵ Knaus, E. (2004.) *Your corporate identity: Der persönliche Eindruck entscheidet*, HRM - Dossier, Vol. 9

⁷⁶ Do ovog zaključka došlo se na temelju sagledavanja institucionalnih i programskih aktivnosti Kazališta Gavella u posljednjih godinu dana, te praćenjem razvoja njihova imidža koji primjećuju korisnici društvenih mreža, primjerice:

facebook.com/photo.php?fbid=10209049996100035&set=a.1397611853284.2058023.1021862081&type=3&theater (stranica posjećena: 21. studenoga 2016.)

o instituciji, što je jedna od činjenica koja idu u prilog tome da bi radom na institucionalnom imidžu, institucije, osobito kazališta, mogle privući veći broj publike – dijelom privlačeći i publiku drugih institucija.

Na imidž kulturne institucije na društvenim mrežama i internetu utječu, primjerice - dizajn i komunikacija programa na društvenim mrežama i mrežnoj stranici, jasnoća jezika komunikacije na društvenim mrežama, informativnost mrežne stranice, točnost podataka na kanalima društvenih mreža i brzina odgovora na upite.

Jak brendovski imidž instituciji može dobro poslužiti za ispunjavanje nekoliko marketinških zadaća. Prepoznatljivi imidž koji ulijeva povjerenje učinit će sudjelovanje građana u jednom od programa institucije izvjesnijim.⁷⁷

Upravljanje reputacijom organizacije je praksa pokušavanja oblikovanja percepcije javnosti, utjecajem na javnosti dostupne informacije o organizaciji.

Kampanje upravljanja reputacijom uglavnom se kreiraju kako bi se povećala vidljivosti pozitivnih mišljenja, ili kako bi se smanjila vidljivost negativnog mišljenja.

Prema istraživanju tvrtke *Nielsen*, još u 2011. godini je 53 posto odraslih osoba bilo sklono slijediti određene brandove online, a 60 posto korisnika društvenih mreža pišu recenzije proizvoda i usluga.⁷⁸ To su vrlo bitni podatci za kulturnu industriju – naime, kada bi institucije na društvenim mrežama poticale interakciju i dijeljenje pozitivnih iskustava posjetitelja, to bi zasigurno utjecalo i na odluke potencijalnih posjetitelja da odluče kupiti ulaznicu za program te institucije.

Neki od čimbenika koji utječu na reputaciju kulturne institucije na društvenim mrežama i internetu su pozitivne i negativne kritike (komentari) na društvenim mrežama, broj interakcija, broj članova virtualne zajednice na društvenoj mreži, te dizajn i responzivnost web stranice.

Društvene mreže izazivaju konvencionalno upravljanje reputacijom na tri načina.

Prvo, društvene mreže nisu samo kanal za distribuciju korporativne komunikacije; društvene mreže su arena u kojoj su organizacije u interakciji s javnošću. Ove interakcije stvaraju utiske koji su važni za svaku organizaciju. Dakle, prostori društvenih mreža su mjesta u kojima korisnici mogu aktivno sudjelovati u trajnom procesu koji utječe na reputaciju organizacija. Recimo, na Facebook kanalu Umjetničkog paviljona u Zagrebu,

⁷⁷ Kotler, P. i Lee, N. (2007.) *Marketing u javnom sektoru*, Zagreb: MATE

⁷⁸ nielsen.com/us/en/insights/reports/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012.html (stranica posjećena: 2. studenoga 2016.)

korisnici vrlo različito prosuđuju program koji se u njemu realizira, ocjenjujući ga ocjenama od 1 do 5⁷⁹.

Drugo, strateško upravljanje reputacijom treba se koncentrirati na razvoj dugoročnih odnosa sa zajednicom, a ne na kratkoročne interese. U procesu rada na društvenim mrežama, trebaju postojati jasna pravila etičnog komuniciranja, u cilju ostvarenja očekivanja i komuniciranja poslovnog cilja. Na primjer, korištenje lažnih profila u svrhu utjecaja na raspravu ili preporučavanja organizacija (ili njenih programa) na društvenim mrežama nije samo etički upitno, nego stvara i reputacijski rizik koji treba izbjegavati. Drugim riječima, na internetu, organizacija ne smije samo izgledati dobro, ona mora i biti dobra. Recimo, na Facebook kanalu Teatra Exit iz Zagreba, korisnici su skrenuli pažnju na lošu organizaciju festivala Ljetne noći Teatra Exit, s naputkom drugim članovima virtualne zajednice da im ne preporučuju dolazak na isti. Međutim, Teatar Exit nije odgovorio na navedenu kritiku, čime je pokazao da organizaciji nije stalo do mišljenja publike.⁸⁰

Treće, društvene mreže imaju utjecaj predstavljanja kolektivne istine. Korisnici stvaraju i traže informacije, stječu znanja te stvaraju interpretaciju temeljenu na komunikaciji o organizaciji. Nakon što su izgradili sliku, oni je dijele s drugima i subjektivna istina pretvara se u kolektivnu istinu o tome što organizacija jest ili bi trebalala biti. Ako nepoželjna mišljenja o organizaciji ostanu neprovjerena ili bez odgovora, situaciju je teško ispraviti. Iz tog razloga, upravljanje reputacijom treba početi prije, a ne poslije reputacijske krize. To je ujedno i učinkovit način smanjenja reputacijskog rizika potaknut strateškim promjenama. Ako je odnos organizacije prema društvenim medijima ograničen samo na komuniciranje jednostrane istine, organizacija gubi mnogo prilika da djeluje i komunicira.⁸¹

⁷⁹ facebook.com/pg/umjetnickipaviljonuzagrebu/reviews/?ref=page_internal (stranica posjećena: 20. studenoga 2016.)

⁸⁰ facebook.com/pg/teatarexit.hr/reviews/ (stranica posjećena: 20. studenoga 2016.)

⁸¹ Aula, P. (2010.) *Social media, reputation risk and ambient publicity management*. Strategy & Leadership, br. 38(6), 43-49.

4. Analiza aktivnosti Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama

Od svibnja 2016. godine do rujna 2016. godine vršeno je istraživanje – vanjsko praćenje kanala na društvenim mrežama na kojima su aktivne Dubrovačke ljetne igre. Tijekom tog razdoblja, praćeni su službeni kanali na Facebooku, Instagramu, Twitteru, YouTubeu, kao i službena web stranica Festivala - dubrovnik-festival.hr.

U nastavku rada nalazi se opći uvid u stanje i aktivnosti na društvenim mrežama, a potom, u poglavlju 4.2. *Vanjska analiza aktivnosti na društvenim mrežama*, detaljna analiza najznačajnijih komunikacijskih aktivnosti koje su zamijećene, a imaju utjecaj na mrežni imidž i reputaciju Dubrovačkih ljetnih igara.

4.1. Uvid u postojeće stanje i pregled aktivnosti

Vanjska analiza pokazala je kako Festival ima otvorene stranice na društvenim mrežama, Facebook, Instagram i Twitter koje se uglavnom redovito ažuriraju, kao i profil na servisu YouTube koji se vrlo rijetko koristi. Facebook i Instagram kanali aktivni su svakodnevno za trajanja Festivala, a Twitter gotovo svakodnevno. Tijekom godine, kanali su praktički u potpunosti neaktivni.

Unatoč redovitom ažuriranju, cjelokupni dojam koji odaju stranice na društvenim mrežama nedovoljno je profesionalan i nije interaktivan.

Iz općeg uvida vidljivo je kako ne postoji razrađena strategija komuniciranja s virtualnim zajednicama, što je potvrđeno tijekom sastanka s voditeljicom Službe za marketing i odnose s javnošću u listopadu 2016. godine.

Kanali na društvenim mrežama vizualno su neujednačeni i pojedini ne odgovaraju grafičkim standardima društvenih mreža, a objave na društvenim mrežama vizualno djeluju nedostatno profesionalno i neusklađeno. Pojedine objave nisu lektorirane, što je pogubno za reputaciju javne kulturne institucije na društvenim mrežama, a jezik i stil komunikacije nije ustaljen.

Festival nema vlastiti, originalni sadržaj kojim bi bio prepoznatljiv i nametnuo se u virtualnom prostoru. Po broju interakcija trenutna situacija nije zadovoljavajuća, a sadržaj nije dovoljno pripremljen, razrađen i profesionalno produciran.

Nakon uvida u postojeće stanje, izvodi se zaključak kako postojeće virtualne zajednice na društvenim mrežama nisu aktivne i kako postoji mala interakcija. Već tijekom prosinca bi se trebalo krenuti s okupljanjem virtualnih zajednica na drugim društvenim mrežama s visokim potencijalom za ciljanu publiku Festivala – kako domaću, tako i inozemnu. Što se tiče interakcija i kvalitete sadržaja, Festival zbog svoje tradicije i zanimljivog programa široj publici ima potencijala postati jedan od vodećih u Europi.

4.2. Vanjska analiza aktivnosti na društvenim mrežama i internetu

U nastavku su izdvojeni primjeri komunikacije s popratnim komentarima.

Korisnička imena na društvenim mrežama su potpuno neusklađena i otežavaju komunikaciju s virtualnim zajednicama.



(Slika 1, 2, 3 i 4: Korisnička imena Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama)

Na **Twitteru** postoji paralelni nepostojeći i neaktivni kanal, a službeni kanal nigdje ne ističe da je službeni, dapače – vizual mu je prekriven statičnim elementom društvene mreže.



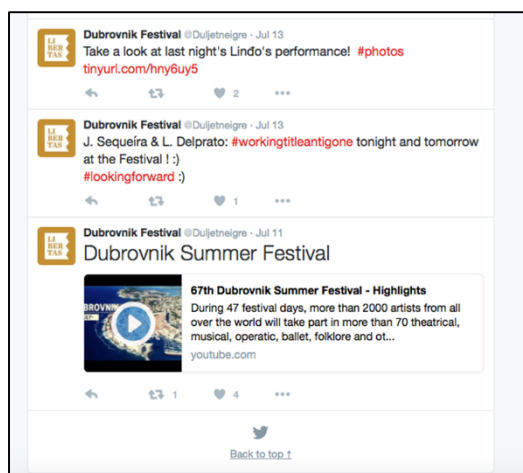
(Slika 5 i 6: Kanali Dubrovačkih ljetnih igara na Twitteru)

Komunikaciju na **Twitteru** odlikuje vrlo slaba interakcija s pratiteljima.



(Slika 7 i 8: Primjer komunikacije na Twitteru)

Twitter kanal otvoren je tek ove godine, ima malo multimedije, a sezonu su otvorile vrlo šture objave. Također, s aktivnošću se krenulo tek 13. srpnja, tri dana nakon otvaranja Festivala.



(Slika 9: Primjer komunikacije na Twitteru)

Na **Twitteru** se komunicira vrlo *interno* – primjerice, potencijalni posjetitelj iz inozemstva ne može zaključiti što ova objava želi reći.



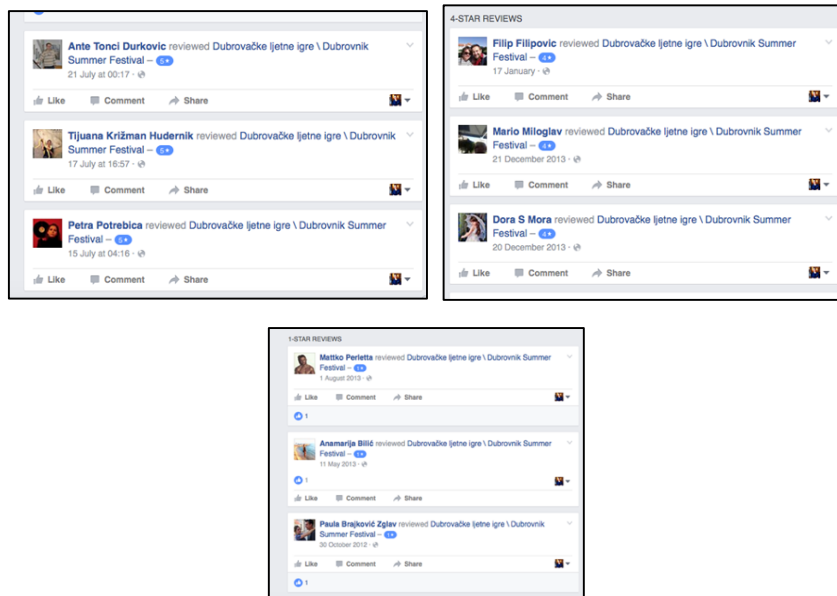
(Slika 10: Primjer komunikacije na Twitteru)

Na **Facebooku**, odgovori na pitanja stižu promptno, no odgovara se nepotpunim rečenicama.



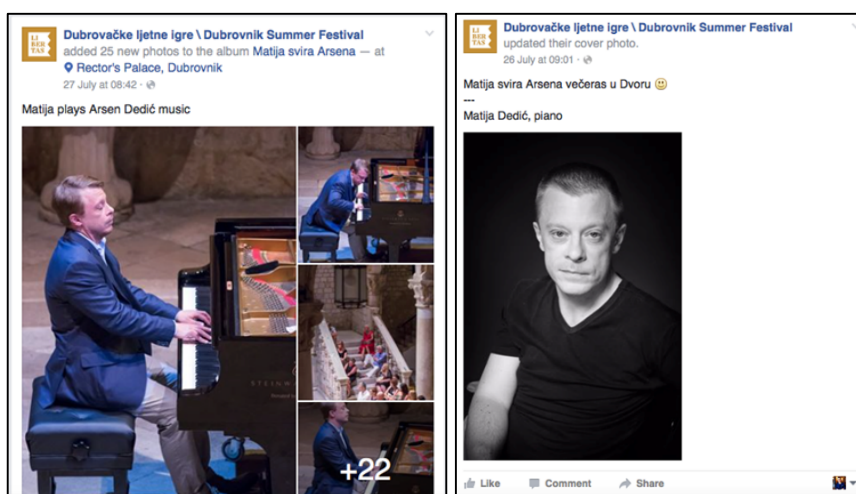
(Slika 11: Primjer komunikacije na Facebooku)

Na **Facebook** ocjene i osvrte posjetitelja, Dubrovačke ljetne igre praktički uopće ne reaguju – kako na pozitivne, tako ni na negativne.



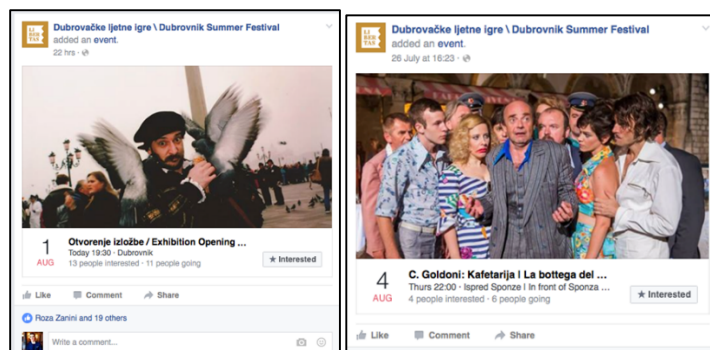
(Slika 12, 13 i 14: Primjer komunikacije na Facebooku)

Na **Facebooku**, objave ne daju dovoljno informacija, niti su vizualno prepoznatljive.



(Slika 15 i 16: Primjer komunikacije na Facebooku)

Festival na **Facebooku** objavljuje *Facebook događanja*, no bilježi slab odaziv, što je negativno za reputaciju na društvenoj mreži.



(Slika 17 i 18: Primjer komunikacije na Facebooku)

Facebook objave ne djeluju osmišljeno, već ostavljaju dojam da o društvenim mrežama brine tko kada stigne.



(Slika 19 i 20: Primjer komunikacije na Facebooku)

Pojedine objave su na engleskom, pojedine na hrvatskom jeziku, a neke su dvojezične – međutim, kod svih je jedna konstanta prisutna – nedovoljno informacija o onome o čemu se piše.



(Slika 21 i 22: Primjer komunikacije na Facebooku)

Prečesto se mijenjaju naslovne fotografije na **Facebooku** – Festival pokazuje nerazumijevanje pravila uporabe pojedinih funkcija na društvenoj mreži.



(Slika 23: Primjer komunikacije na Facebooku)

Uz slab odaziv na **Facebook** evente – primjetna je i potpuni komunikacijski nesklad prilikom prezentacije programa.



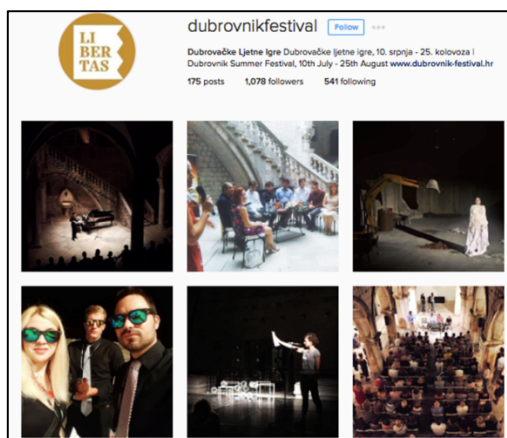
(Slika 24: Primjer komunikacije na Facebooku)

Čak i za nagradnu igru na **Facebooku** – interes je vrlo slab.



(Slika 25: Primjer komunikacije na Facebooku)

Na **Instagramu** ne postoji jedinstveni jezik vizualne komunikacije, niti su objave prepoznatljive.



(Slika 26: Primjer komunikacije na Instagramu)

I na **Instagramu** je prisutna *krnja* komunikacija – ovakva objava, bez ikakvih jasnih komunikacijskih poruka, potpuno je bespotrebna.



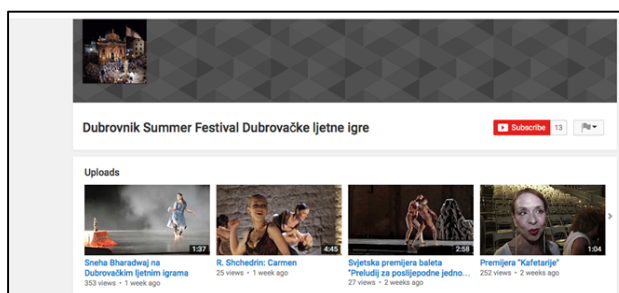
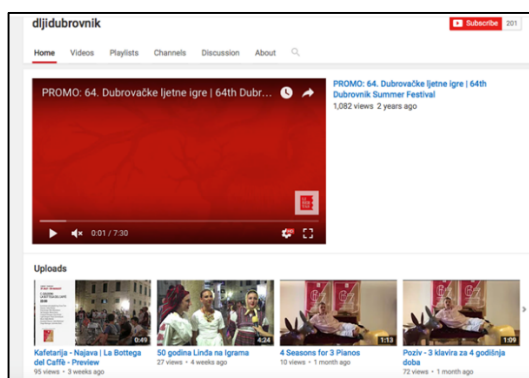
(Slika 27: Primjer komunikacije na Instagramu)

Tijekom godine ne postoji kontinuirana aktivnost **ni na jednoj mreži**, pa tako ni na **Instagramu**.



(Slika 28, 29 i 30: Primjer komunikacije na Instagramu)

Glavni video na službenom **YouTube** kanalu postavljen je prije dvije godine. Postoji još jedan kanal na kojem su dodana videa od ove godine, no nije jasno radi li se o službenom kanalu ili o kanalu koji Festival koristi za internu uporabu.

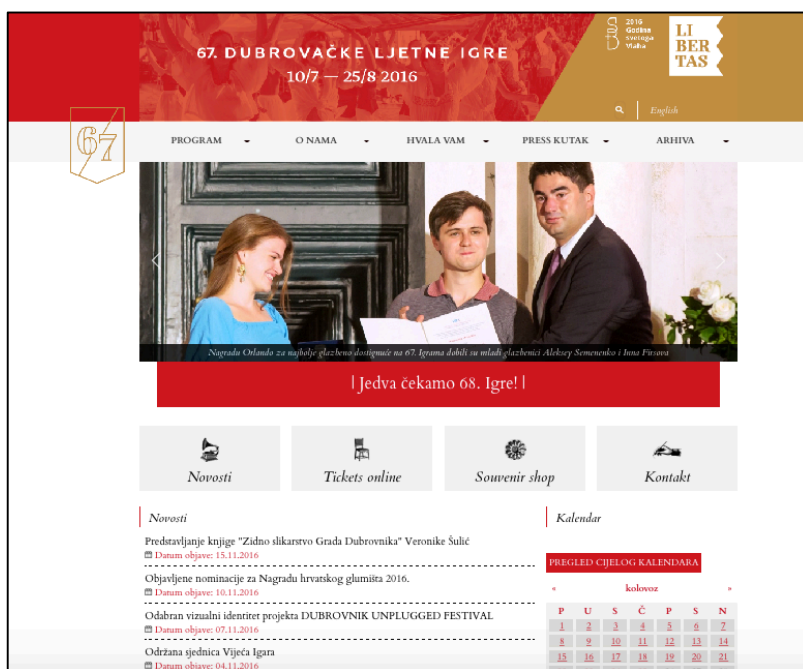


(Slika 31 i 32: Primjer komunikacije na YouTube-u)

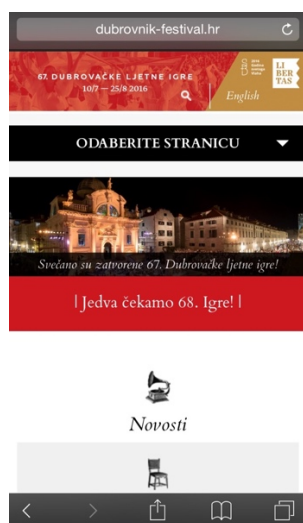
Mrežna stranica Festivala je responzivna (prilagodljiv ili responzivan dizajn izravno se prilagođava različitim dimenzijama mobilnih i drugih uređaja) i redovito je ažurirana. Za razliku od kanala društvenih mreža, vanjskom analizom može se zaključiti kako u ovom slučaju postoji komunikacijski jezik i pravila koja se poštuju pri uređivanju stranice. Na naslovnoj stranici vrlo je jasno istaknuta struktura mrežne stranice – naglasak je na programu, novostima i ulaznicama – sastavnicama koje su publici ključne prilikom

posjeta Festivalu. Stranica daje relevantne informacije o povijesti Festivala i njegovoj viziji. Sponzorima, donatorima i partnerima posvećen je posebni dio stranice, kao i medijima. Naime, putem mrežne stranice mogu se preuzeti sve objave za medije koje su distribuirane tijekom sezone. Također, na mrežnoj stranici je i pismohrana Igara – detaljna arhiva od 2013. godine, a arhiva programa od 1997. godine. Na stranicu su postavljene i hiperveze na kanale društvenih mreža.

Po završetku Festivala, mrežna stranica je ažurirana te je postavljena pred-najava za sljedeće izdanje.



(Slika 33: Mrežna stranica po završetku Festivala)



(Slika 34: Izgled mrežne stranice u responzivnoj, mobilnoj inačici)

Stranica Wikipedije o Festivalu je neuređena i vrlo skromna informacijama i povijesnim pregledom Dubrovačkih ljetnih igara.



(Slika 35: Stranica na Wikipediji)

Metrika društvenih mreža, poput broja članova zajednice, ne ističe u medijskim istupima, vjerojatno iz razloga što ne postoji njihova analiza tijekom godine, no zato su dostupni podaci o posjetama mrežnoj stranici i mrežnoj prodaji (za 2013. i 2014. godinu).

U 2013. godini zabilježen je rast mrežne prodaje od 10,3 posto u odnosu na 2012. godinu, zabilježena je i 31 tisuća jedinstvenih klikova⁸² na web stranicu.

U 2014. godini, mrežna prodaja je rasla za 23 posto, a broj jedinstvenih klikova bio je oko 30 tisuća. U 2015. godini, broj jedinstvenih klikova popeo se na 33 tisuće, a u 2016. godini na 40 tisuća. Statistički podaci o mrežnoj prodaji ulaznica za 2015. i 2016. nisu javno dostupni.

Nakon svega navedenog, zaključuje se da je jedan od najvećih problema Dubrovačkih ljetnih igara, kada je riječ o mrežnoj komunikaciji, izostanak strategije i potkapacitiranost tima koji upravlja društvenim mrežama, a koji bi bio zadužen za implementaciju komunikacijskih strategija i izvršenje svih zadataka koji se tiču društvenih mreža.

Članovi tima, *community manageri*, trebale bi biti osobe koje imaju izuzetno dobro razvijene vještine odnosa s javnošću, umjetnicima i vodstvom Festivala, kao i marketinška znanja. Vidljivo jest kako postojeći članovi tima ne poznaju u potpunosti

⁸² Jedinstveni klik (engl. *Unique Click*) je pojam iz mrežnog marketinga i označava osobu koja je posjetila web stranicu. Primjerice, jedna osoba može stranicu posjetiti deset puta u tri dana, no to se broji kao jedan klik. S druge strane, broj ukupnih klikova (engl. *Total Clicks*) označava ukupnost svih klikova na stranicu. Primjerice, kada osoba deset puta u tri dana posjeti stranicu, broj ukupnih klikova je deset.

principe rada društvenih mreža i razumijevanje zakonitosti komunikacije na njima. Također, uz informiranost o temi o kojoj pišu, jedna od vrlo važnih osobina članova tima trebao bi biti visok stupanj pismenosti, jer imidž koji ovakvi kanali stvaraju na društvenim mrežama, možda je gori i od imidža kada tih kanala uopće nema.

4.3. Komparativni primjeri

Kao poredbeni primjeri Dubrovačkim ljetnim igrama uzeta su tri ljetna festivala sa sličnim karakteristikama – svi festivali realiziraju se na frekventnim turističkim pozicijama i u svojim programima imaju dramske predstave i drugi kulturno-umjetnički program (likovni, glazbeno-scenski, filmski i sl.). Radi se o festivalu Splitsko ljeto⁸³, festivalu Riječke ljetne noći⁸⁴ i festivalu Kazalište Ulysses⁸⁵.

Prilikom analize, kao varijable su uzeti elementi djelovanja i prisutnosti na različitim društvenim mrežama.

Kazalište Ulysses festival je s najvećom virtualnom zajednicom, koja broji oko dvadeset i jednu tisuću korisnika, slijede Dubrovačke ljetne igre s oko osam tisuća korisnika pa Splitsko ljeto s oko dvije tisuće korisnika. Dok festival Splitsko ljeto ima aktivan kanal samo na Facebooku, Festival Riječke ljetne noći nema nijedan službeni kanal na društvenim mrežama. Nijedan festival, osim Kazališta Ulysses, nije redovno aktivan na društvenim mrežama izvan vremena trajanja festivala.

U sljedećoj je tablici komparativna vanjska analiza aktivnih kanala navedenih festivala.

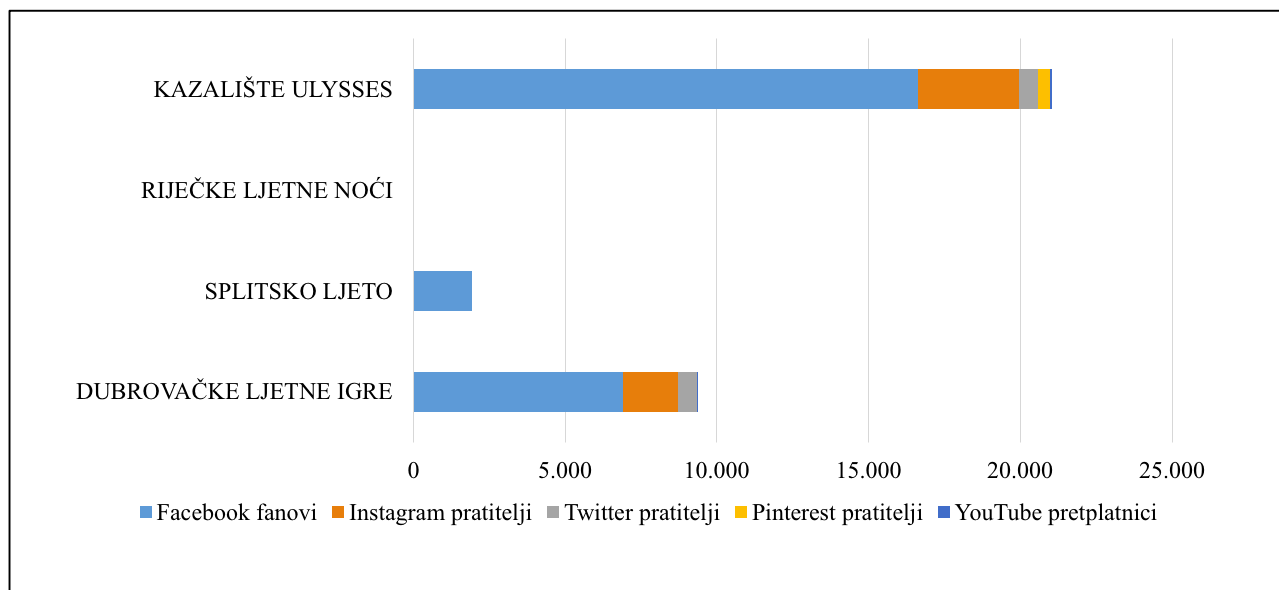
⁸³ Splitsko ljeto je međunarodni glazbeno-scenski festival, čiji program obuhvaća dramske, operne, baletne i koncertne projekte. Održava se od 1954., s namjerom kreiranja ambijentalnog izvedbenog doživljaja u Splitu.

⁸⁴ Riječke ljetne noći su ljetni glazbeno-scenski festival koji se održava u Rijeci, od 2004. godine. U programu se ističu klasične drame i praizvedbe novih dramskih tekstova, koncerti i drugi popratni programi. Namjera je u poznatim ili nepoznatim prostorima Rijeke stvarati ambijentalni teatar.

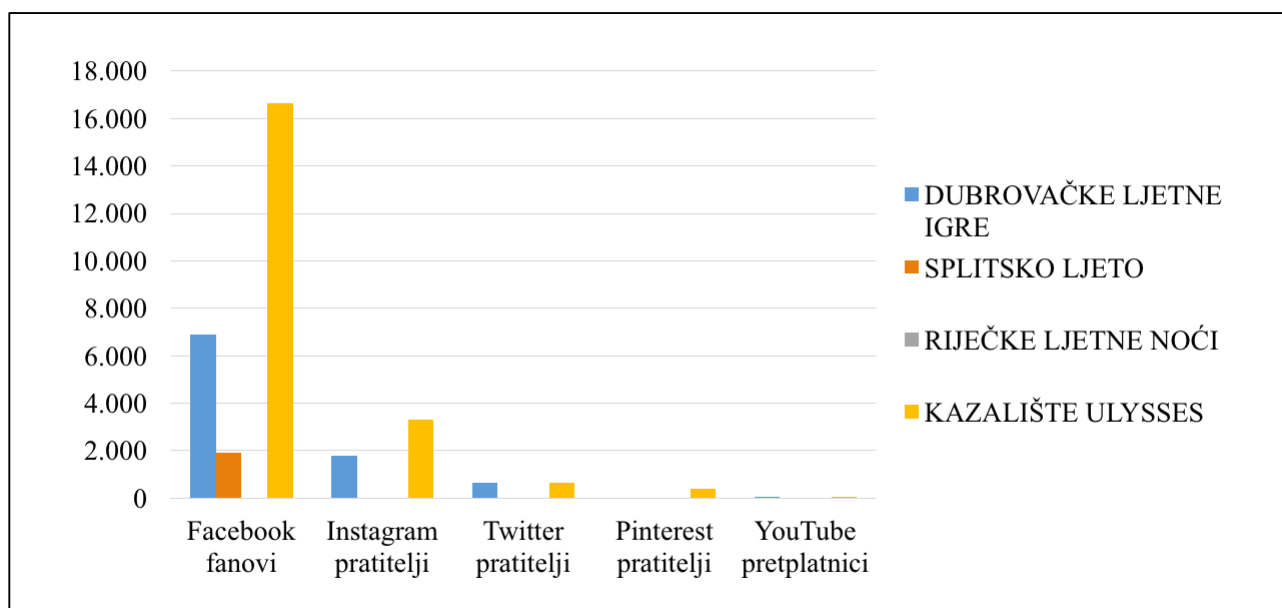
⁸⁵ Ljetna sezona Kazališta Ulysses održava se od 2001. godine na Brijunima, okupljajući u programu predstave i umjetnike iz regije i Europe, uz reprizne i premijerne izvedbe vlastitih predstava. Radi se o nezavisnom kazalištu koje su pokrenuli Rade Šerbedžija i Borislav Vujčić.

Festival Varijabla	DUBROVAČKE LJETNE IGRE	SPLITSKO LJETO	RIJEČKE LJETNE NOĆI	KAZALIŠTE ULYSSES
Facebook fanovi	6.897	1.917	X	16.636
Instagram pratitelji	1.807	X	X	3.321
Twitter pratitelji	650	X	X	627
Pinterest pratitelji	x	X	X	408
YouTube pretplatnici	13	X	X	54
Redovna aktivnost za vrijeme trajanja Festivala (1 ili više objava dnevno)	Da	Ne	Ne	Da
Redovna aktivnost izvan vremena trajanja Festivala (1 ili više objava tjedno)	Ne	Ne	Ne	Da

(Tablica 2: Komparativna analiza komunikacija na društvenim mrežama Dubrovačkih ljetnih igara, Riječkih ljetnih noći, Splitskog ljeta i Kazališta Ulysses)



(Grafikon 3: Usporedba veličine virtualnih zajednica Dubrovačkih ljetnih igara, Riječkih ljetnih noći, Splitskog ljeta i Kazališta Ulysses)



(Grafikon 4: Udio zajednica na pojedinim društvenim mreža u virtualnim zajednicama Dubrovačkih ljetnih igara, Riječkih ljetnih noći, Splitskog ljeta i Kazališta Ulysses)

5. Prijedlog razvoja imidža Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama

Dubrovačke ljetne igre trebale bi razvijati svoj imidž na društvenim mrežama u skladu sa svojom vizijom. Dakle, svojom bi komunikacijom trebale doista nastojati postati

vodeća kulturna institucija u Hrvatskoj i jedan od pet najistaknutijih europskih kulturnih festivala,

ali i

promovirati Dubrovnik kao sjecište hrvatskoga i svjetskoga duha i kulture.⁸⁶

Neovisno o aktivnostima koje provode na kanalima društvenih mreža, Dubrovačke ljetne igre trebale bi se fokusirati na kvalitetnije upravljanje sadržajem te prilikom djelovanja na društvenim mrežama svoje aktivnosti temeljiti na produkciji i dijeljenju kvalitetnog i prepoznatljivog sadržaja, a u svoju komunikacijsku strategiju uključiti i *marketing sadržajem*.

Pojam je to koji dolazi iz prijevoda engleske kovanice *content marketing* i jedna je od tehnika realizacije komunikacijske strategije. Radi se o pristupu koji je svoju popularizaciju doživio tijekom posljednjih petnaestak godina, zajedno s progresivnim razvojem mrežne komunikacije.

Cilj *marketinga sadržajem* je implementacija marketinške tehnike stvaranja i dijeljenja relevantnog, zanimljivog i privlačnog sadržaja s ciljem privlačenja i zadržavanja jasno određene ciljane skupine, s dugoročnim ciljem povećanja prihoda, u ovom slučaju – posjeta Festivalu.

S obzirom da se poimanje marketinga u posljednjih četrdesetak godina drastično promijenilo – od stava da je marketing podređen isključivo poslovnoj funkciji, do danas, kada marketing predstavlja kulturu, običaje i duh same organizacije, priroda odnosa između organizacija i javnosti trebala bi se temeljiti na njihovom međusobnom odnosu.

Dakle, tradicionalan ili transakcijski marketing koji se temeljio na *4P* (proizvod, cijena, promocija, distribucija) i čiji je cilj bio privući subjekte, ali ne uvijek i zadržati ih, ustupio je marketingu usmjerenom na uspostavljanje dugoročnih, profitabilnih odnosa s kupcima⁸⁷,

⁸⁶ Prema poglavlju 2.3. *Misija i vizija Festivala*, ovoga rada.

⁸⁷ Renko, N. (2009.) *Strategija marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak

u ovom slučaju – publikom.

5.1. Okvirni nacrt mrežne komunikacijske strategije

Kako bi se čim kvalitetnije pristupilo izradi komunikacijske strategije i počelo s trajnom uspostavom čvrste reputacije Dubrovačkih ljetnih igara kao jedne od vodećih kulturnih institucija u Hrvatskoj i prepoznatljivosti festivala u europskom kontekstu, bitno je postaviti ciljeve koji će odgovarati strateškim i programskim ciljevima Festivala.

S obzirom da strateški plan Dubrovačkih ljetnih igara nije javno dostupan, sljedeći su ciljevi razvijeni kao prijedlog mogućih, a na temelju postojećeg stanja i aktivnosti, prema SMART matrici⁸⁸.

Prvi cilj trebao bi biti dugoročno uspostavljanje pozitivnog imidža i čimbenika privlačnosti kod virtualne publike Dubrovačkih ljetnih igara te doseg visoke razine prepoznatljivosti Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama. Dubrovačke ljetne igre trebale bi povećati svoju zajednicu povećanjem broja novih korisnika – potencijalnih posjetitelja. Svakako se treba razvijati interaktivnost s postojećom zajednicom, te virtualne zajednice sadržajem pretvoriti u generator posjetitelja Festivala. Imidž Festivala mora se razvijati u smjeru vrhunskih kulturnih projekata koje okupljaju Dubrovačke ljetne igre, a reputacija u smjeru inovativnog i suvremenog Festivala u okruženju, što bi doprinijelo i dizanju vidljivosti Festivala u europskom kontekstu.

Prvi korak, koji bi trebao prethoditi donošenju strategija mrežnih komunikacija, jest izrada integrirane marketinške strategije prema kojoj bi se definirala strategija i aktivnosti koje bi utjecale na kreiranje imidža i upravljanja reputacijom na internetu i društvenim mrežama Dubrovačkih ljetnih igara.

Ta marketinška strategija među svojim bi ciljevima trebala imati korištenje različitih platformi putem kojih će doći do publike. Ovdje govorimo o podjeli medija komunikacije na tri osnovne vrste - takozvane *vlastite* (eng. *owned*), *plaćene* (eng. *paid*) te *zarađene* (eng. *earned*) medijske prostore.⁸⁹

Vlastiti mediji su svi oni kanali komunikacije koji su generirani od strane Dubrovačkih

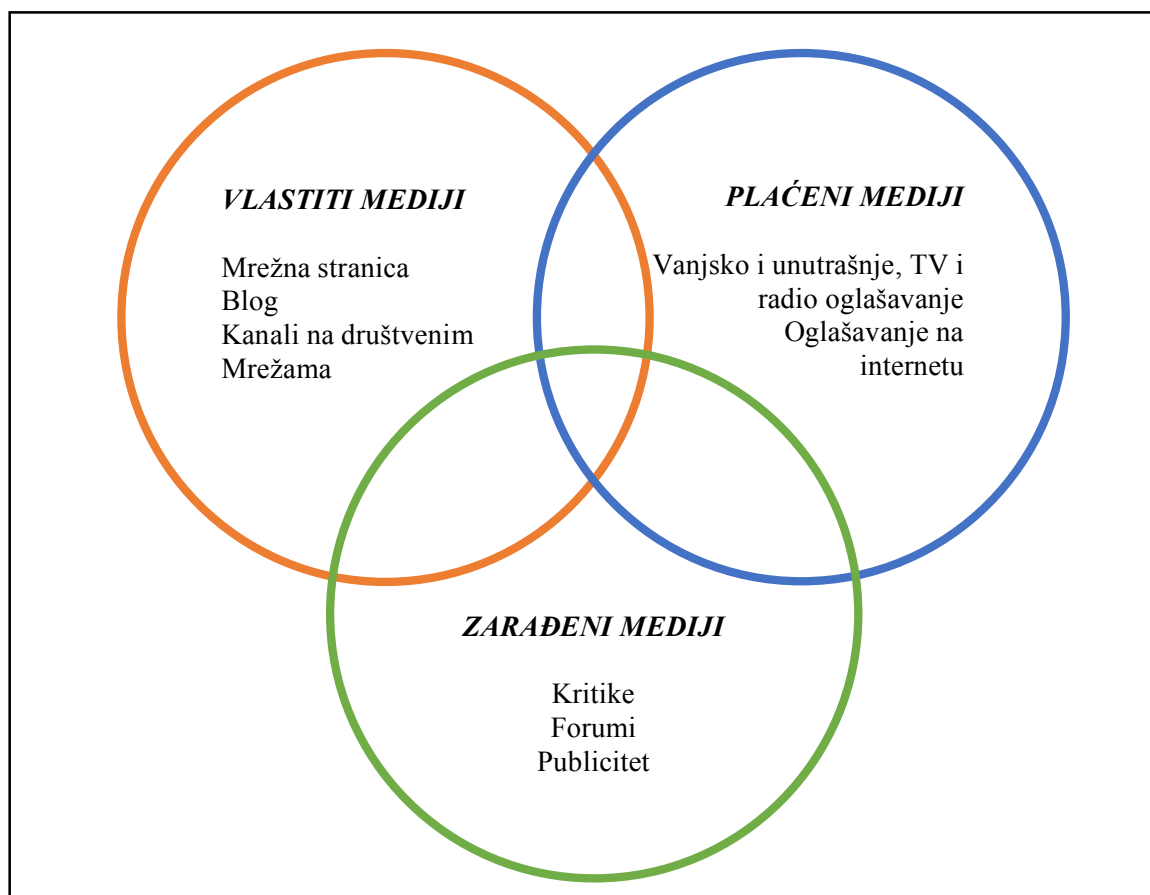
⁸⁸ SMART matrica je alat koji se koristi u komunikacijskom i strateškom menadžmentu, osobito u procesima određivanja ciljeva. Radi se o akronimu engleskih riječi, koji sugerira da ciljevi trebaju zadovoljiti sljedeće kriterije: *specific* (specifičan), *measurable* (mjerljiv), *achievable* ili *attainable* (ostvariv), *realistic* (realan) i *timely* ili *time bounded* (vremenski ograničen).

⁸⁹ forbes.com/sites/danielnewman/2014/12/03/the-role-of-paid-owned-and-earned-media-in-your-marketing-strategy/#21fd5da811d3

ljetnih igara, koje Festival kontrolira i koji su najčešće potpuno besplatni, primjerice - web stranica, blog, stranica na društvenoj mreži i sl.

Plaćeni mediji su oni kanali za koji sadržaj kreiraju Dubrovačke ljetne igre i plaćaju njihovu distribuciju, poput klasičnih oblika oglašavanja ili oglašavanja na društvenim mrežama, sponzorstava i sl.

Zarađeni mediji predstavljaju svu medijsku aktivnost koja se odnosi na rad Dubrovačkih ljetnih igara, koja nije izravno generirana od njihove strane, već od strane publike, partnera, sponzora. Tu govorimo o različitim forumima, medijskim člancima i kritikama.



(Grafikon 5: Mediji komunikacija Dubrovačkih ljetnih igara)

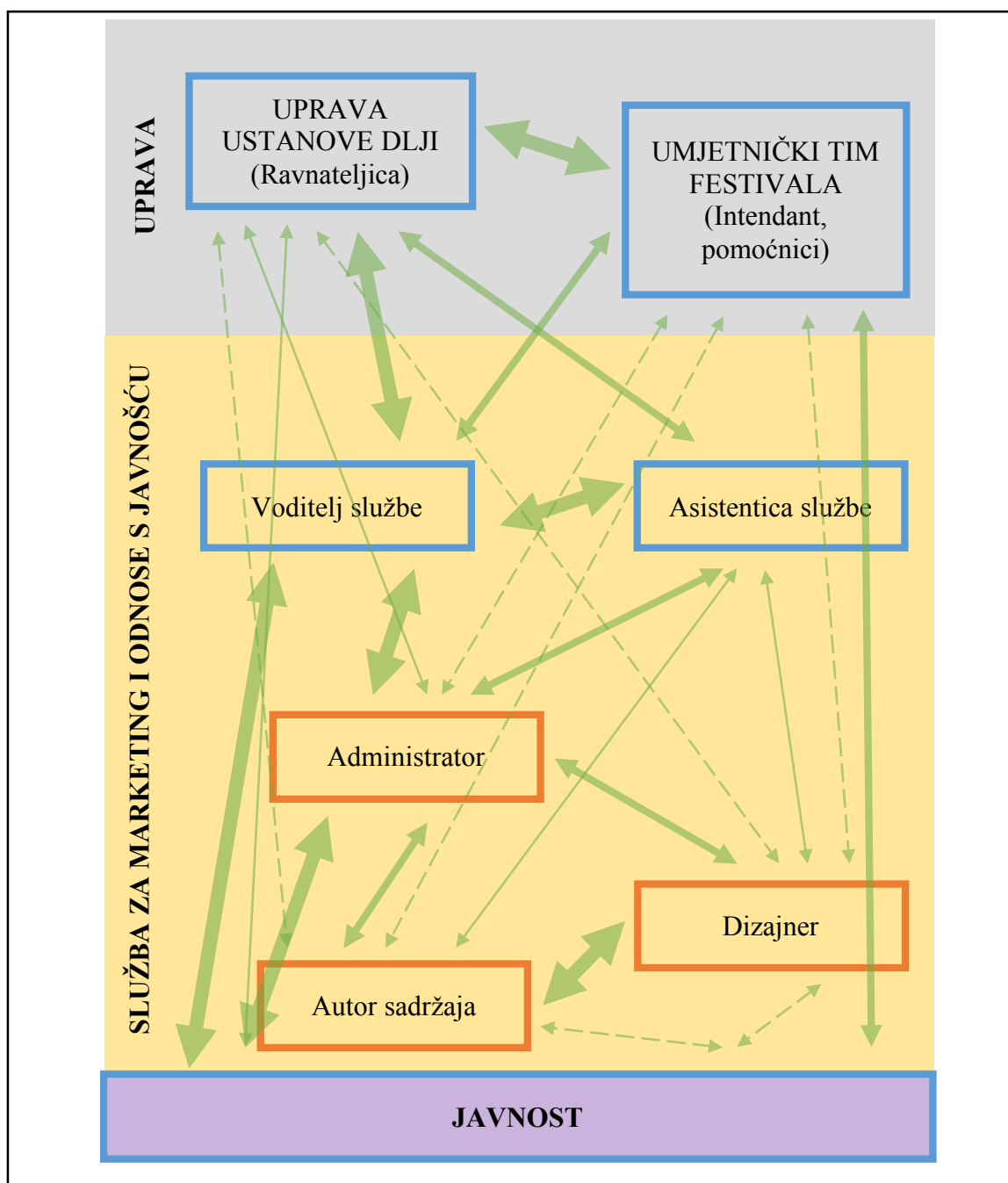
Dubrovačke ljetne igre trebale bi okupiti mlad i sposoban tim koji bi upravljao društvenim mrežama, a kojima bi nadležan bio voditelj Službe marketinga i odnosa s javnošću. U praksi, radilo bi se o autoru sadržaja⁹⁰, dizajneru multimedijalnog sadržaja i administratoru. Dok bi autor sadržaja i dizajner mogli biti na raspolaganju i za druge

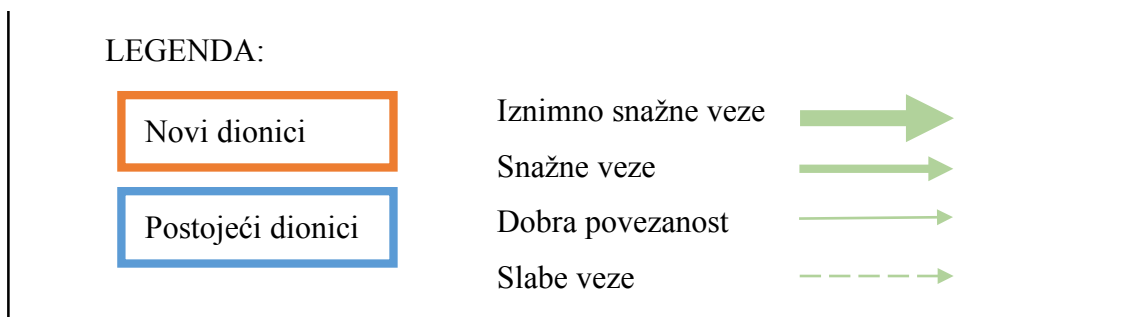
⁹⁰ U praksi, *copywriteru*.

marketinške aktivnosti Festivala, administrator bi bio zadužen isključivo za upravljanje sadržajem i na odnose s virtualnim zajednicama.

Tim bi radio prema unaprijed određenoj komunikacijskoj strategiji upravljanja društvenim mrežama, koja bi trebala biti dio integrirane marketinške strategije Festivala. Održavanjem tjednih kolegija, izvještavalo bi se voditelja Službe odnosa s javnošću o napretku razvoja zajednice na društvenim mrežama.

Timu bi u fokusu bilo promišljanje i stvaranje vrijednog sadržaja, koji bi bio jedinstven i prepoznatljiv. Valja napomenuti kako se ovdje ne radi o jednoj kampanji koja će trajati dva tjedna ili tri mjeseca, već je riječ o dugoročnom razvoju održive komunikacije prema javnosti kojima se Dubrovačke ljetne igre obraćaju.





(Grafikon 6: Organigram dionika komunikacija Dubrovačkih ljetnih igara)

Za ostvarenje navedenih ciljeva najbitnija je realizacija prijelaznih aktivnosti, koja treba biti pravovremena i profesionalna. Za nju je najbitnija gore spomenuta strategija mrežnih komunikacija, koja bi trebala sadržavati sljedeće stavke:

- 5.1.1. definiranje općih standarda komunikacije na društvenim mrežama;
- 5.1.2. sadržajno i vizualno ažuriranja postojećih stranica na društvenim mrežama, tijekom cijele godine;
- 5.1.3. ažuriranje stranica na drugim internetskim servisima, poput Wikipedije i sl.;
- 5.1.4. nastavak aktivnog građenja virtualnih zajednica s ciljem jačanja publike;
- 5.1.5. produkcija multimedijalnog sadržaja visoke razine kvalitete i prepoznatljivosti;
- 5.1.6. razvoj posebnih *content marketing* kampanja za sve platforme (mrežni, tiskani, elektronički mediji) s ciljem jačanja vidljivosti Festivala te otvaranje novih kanala na društvenim mrežama;
- 5.1.7. oblikovanje smjernica za rad na institucionalnom i programskom marketingu s naglaskom na društvene mreže i virtualne zajednice.

Pri određivanju taktike stvaranja sadržaja, osnovni cilj bi trebala biti jedinstvenost i autentičnost. Svojim komuniciranjem na mrežnim kanalima, uključujući društvene mreže i mrežnu stranicu, Dubrovačke ljetne igre trebale bi njegovati jedinstven ton komunikacije, upotpunjen prepoznatljivim vizualnim sadržajem.

Tim bi trebao napraviti popis ključnih riječi koje će koristiti u komunikaciji, komunicirati tonom koji najviše odgovara ciljanoj skupini, stvarati dugoročne odnose i graditi povjerenje, kreirati jedinstvene vizuale i koristiti vizualni jezik kako bi publika aktivnosti Festivala prepoznati na prvu, povezati se s institucionalnim i programskim partnerima, te pratiti komunikacijske festivalske trendove u Hrvatskoj i inozemstvu.

Oglašavanje na internetu, a osobito oglašavanje na društvenim mrežama trebalo bi zauzeti

značajnije mjesto u marketinškom budžetu, jer, kako je ranije navedeno u ovome radu, vidljivost na društvenim mrežama ovisi o nekoliko čimbenika, a jedan od ključnih je, upravo, oglašavanje. Naime, većina društvenih mreža omogućila je oglašavanje, a paralelno s time, smanjio se *besplatni* doseg objava koje stranice objavljuju na društvenim mrežama. Facebook, Twitter, Instagram i YouTube svakako su mreže na kojima bi Dubrovačke ljetne igre trebale kreirati i provoditi oglasne kampanje. Usto, tu je i oglašavanje na internetskim tražilicama, poput Google oglašavanja.

Uz već spomenute kanale Facebook, Twitter, Instagram i YouTube, Dubrovačke ljetne igre trebale bi pokrenuti i druge mrežne komunikacijske kanale, na drugim društvenim mrežama. Primjerice, pisati blog na društvenoj mreži Tumblr, inovativnu kampanju putem aplikacije Snapchat, kanal za dijeljenje fotografija i interesa na mreži Pinterest, otvoriti profil na vodećoj putničkoj društvenoj mreži TripAdvisor.

Tekst, fotografije, infografike, jezik kojima će se Festival obraćati virtualnim zajednicama - sve ove stavke trebaju biti promišljene, ujednačene i usmjerene prema ciljevima koji se žele ostvariti.

Tekstovi, koje Festival objavljuje, trebaju biti zanimljivi i lektorirani, a poruke koje šalje vrlo jasne i fokusirane.

Uz osmišljen sadržaj, važan je i dizajn koji treba biti atraktivan i privlačan, no nikako napadan. Dizajn prvenstveno služi kako bi sadržaj bio pregledniji i zanimljivije strukturiran, a njegov je glavni cilj skrenuti pažnju posjetitelja na ono što Festival u komunikaciji želi.

Dubrovačke ljetne igre trebale bi i dalje koristiti svoju mrežnu stranicu kao polazišnu točku za predstavljanje svog rada. Dok kanali na društvenim mrežama nisu vlasništvo Igara i nemaju potpunu kontrolu na njima, web stranica je kanal koji Dubrovačke ljetne igre u potpunosti kontroliraju.

Mrežna stranica trebala bi biti još informativnija i više pozivati na akciju (primjerice – kućica *Kupi ulaznicu* ili *Posjeti Dubrovnik*). Također, tijekom cijele godine, sve funkcionalnosti na mrežnoj stranici trebalo bi biti moguće koristiti bez poteškoća (primjerice, 13. studenog 2016. mrežna stranica je tijekom cijelog dana bila nedostupna). Svakako bi trebala biti ažurirana stranica na servisu Wikipedija.

Važna je i još kvalitetnija optimizacija za tražilice⁹¹, koja podrazumijeva niz stavki - od

⁹¹ Optimizacija web stranica (engl. *Search Engine Optimization – SEO*) sastoji se od niza strategija čiji je krajnji cilj postizanje bolje pozicije u rezultatima pretraživanja (SERP) web stranice po određenim ključnim

odabira domene, do nazivlja pod-stranica, načina oblikovanja i pisanja tekstova, do odabira ključnih riječi.

Uz redovitu aktivnost, tim koji bi upravljao kanalima društvenih mreža, u fokusu bi trebao imati mjerenje interakcija. Važnost analitike i praćenja napretka, kako bi se znalo na koji način i kakvu interakciju sadržaj ima s ciljanom skupinom, te hoće li ostvariti kratkoročne i dugoročne marketinške ciljeve.

riječima na mrežnim tražilicama (poput Google pretraživača), što konkretno povećava broj ciljanih posjetitelja na web stranicu. (exdizajn.com/seo-optimizacija-web-stranica, stranica posjećena 16. studenoga 2016.)

6. Zaključak

Imidž organizacija ključan je za njihov uspjeh na tržištu. Dokaze za tu konstataciju nalazimo u svakodnevnom životu, od banalnih situacija do ozbiljnijih odluka.

Primjerice, zašto je *Coca-Cola* popularnija od *Pepsi-Cole*⁹², ili zašto je pojedini supermarket uspješniji od drugog? Riječ koja je ključna u odgovoru na oba pitanja jest imidž i reputacija koji su ti uspješniji brendovi ostavili u svojoj ciljanoj skupini.

Vrlo slična poredba mogla bi se dati i za kulturne institucije - zbog čega je jedno dramsko kazalište posjećenije od drugog, ili zbog čega se o jednoj izložbi u javnosti više pričalo, nego o onoj konkurentske galerije ili muzeja. Uz kvalitetu programa, tu je imidž institucije ili organizacije kojim ona stvara faktor privlačnosti kod publike, i koji će joj ponekad donijeti publiku i neovisno o programu koji nudi.

Nažalost, u Hrvatskoj se o imidžu kulturnih institucija nedovoljno brine, osobito kada je riječ o javnim institucijama u kulturi i festivalima. Uglavnom zbog zastarjelog (socijalističkog) modela poslovanja i upravljanja, ali i potkapacitiranosti kadrova, javne kulturne institucije zbog drugih se radnih zadataka ne stignu (i ne mogu) baviti dugoročnim planiranjem razvoja svoga imidža.

Zbog stoga, danas na makrorazini Republike Hrvatske, imamo situaciju spontanog upravljanja imidžom i reputacijom, koja uglavnom ovisi o osobi koja je na čelu institucije, pa se tako vizija imidža institucije mijenja mandatno.

Takav princip upravljanja bez strateškog planiranja i dugoročnog promišljanja komunikacijske strategije kojom se organizacija obraća publici u potpunosti je neodrživ, a razloga je bezbroj - od liberalizacije tržišta kulturnih djelatnosti (povećanje broja umjetničkih organizacija i javljanje privatnih inicijativa u umjetnosti i kulturi), do povećanja broja konkurentskih komercijalnih proizvoda vezanih uz industriju slobodnog vremena, a koji imaju razvijene pristupe svojoj publici (primjerice kino ili mrežne kulturne aktivnosti).

Proces planiranja komunikacija s javnošću trebao bi obuhvaćati strateški i operativni komunikacijski plan, koji bi trebao biti definiran samim krovnim strateškim planom institucije. Dok strateški dio obuhvaća razradu ciljeva, situacijske analize,

⁹² brandwatch.com/blog/the-coke-vs-pepsi-social-presence-showdown/ (stranica posjećena: 18. studenoga 2016.)

komunikacijskih i prodajnih strategija te prijedlog mehanizama kontrole implementacije i mjerenja učinaka primjene strategija, operativni dio komunikacijskog plana trebao bi sadržavati prijedlog svih aktivnosti posluženih kronološkim redom i razradu budžeta.⁹³

Prilikom realizacije aktivnosti na društvenim mrežama, najvažniju ulogu, uz tekstove, ima multimedija – slike, videi, grafički prikazi. Vizualna komunikacija važan je čimbenik u kreiranju imidža kulturnih institucija, koji je uvelike određen elementima njihova korporativna identiteta, poput logotipa i knjige grafičkih standarda.

Aktivnost na društvenim mrežama i kvalitetna mrežna stranica uvelike utječe na reputaciju kulturnih institucija. Društvene mreže poput Facebooka, Twittera i Instagrama, dvosmjerni su kanali komunikacije na kojima kulturne institucije mogu komentare svojih posjetitelja kapitalizirati kao temelj gradnje svog virtualnog imidža.

Živimo u svijetu u kojem je šezdeset i sedam posto virtualne zajednice pod utjecajem mrežnih recenzija⁹⁴, koje se uglavnom objavljuju na društvenim mrežama, a što je više institucija uključena u internetsku, virtualnu sredinu, ona ima više prilika za marketing i povezivanje s publikom, što je osobito važno prilikom razvoja odnosa s mlađom publikom.

Usto, za kreiranje imidža i upravljanje reputacijom na internetu važna je i optimizacija mrežne stranice za tražilice, koja je uvjet za kvalitetno pozicioniranje službene mrežne stranice institucija na Google-u i drugim tražilicama.

Platforme društvenih mreža i mrežne stranice kulturnim institucijama mogu pomoći ostvariti dijalog sa svojom postojećom i potencijalnom publikom, što predstavlja velik potencijal u turbulentnim okolnostima⁹⁵ u kakvima se institucije u kulturi trenutno nalaze.

Utjecaj interneta na naš svakodnevni život danas je vrlo značajan, u prilog čemu ide i činjenica kako u prosjeku tri sata dnevno ljudi provode na internetu. Uloga interneta kao medija, zasigurno će rasti – u posljednjih šest godina primjetan je rast sati provedenih na internetu, u odnosu na druge medije.⁹⁶

⁹³ Byrnes, W. (2008.) *Management and the Arts*, SAD, Massachusetts: Focal Press

⁹⁴ moz.com/blog/new-data-reveals-67-of-consumers-are-influenced-by-online-reviews

⁹⁵ Definiciju i kategorizaciju turbulentnih okolnosti daju dr.sc. S. Dragojević i dr.sc. M. Dragičević Šešić u knjizi *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*.

⁹⁶ qz.com/416416/we-now-spend-more-than-eight-hours-a-day-consuming-media/ (stranica posjećena: 19. studenoga 2016.)

Upravo stoga, lideri institucija u kulturi trebali bi prilikom planiranja rada odjela marketinga i odnosa s javnošću snažnije zagovarati promociju institucionalnih i programskih aktivnosti putem društvenih mreža i inzistirati na većem korištenju interneta, jer upravo te alate možemo smatrati budućnošću u kreiranju imidža i upravljanju reputacijom. Pritom, trebaju na umu imati kako je takav, dvosmjerni razvoj odnosa s publikom kompleksiji od onog putem tradicionalnih medija, jer, kako kaže Ichak Adizes, guru suvremenog korporativnog upravljanja, cilj je menadžmenta i liderstva, riješiti današnje postojeće probleme i ući u koštac s onim problemima koji nas čekaju sutra⁹⁷.

⁹⁷ Adizes Kalderon, A. (2004.) *The Ideal Executive*. Carpinteria, Kalifornija: The Adizes Institute

Popis literature

Knjige, časopisi i druge tiskovine:

1. Anić, V. i dr. (ur.) (2002.) *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Zagreb: Novi Liber
2. Adizes Kalderon, A. (2004.) *The Ideal Executive*, Carpinteria, Kalifornija: The Adizes Institute
3. Aula, P. (2010.) *Social media, reputation risk and ambient publicity management*. *Strategy & Leadership*, br. 38(6), str. 43. - 49.
4. Banović, S. (2010.) *Dubrovačke ljetne igre – kost u grlu hrvatske kulturne politike*, Zagreb: Jutarnji list, 25.8.2010.
5. Bickerton, D. (2000.) *Corporate reputation versus corporate branding: The realist debate*, *Corporate Communications: An International Journal*, br. 5(1), str. 42. – 48.
6. Budak, N. i Katunarić, V. (2010.) *Hrvatski nacionalni identitet u globalizirajućem svijetu*, Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo
7. Byrnes, W. (2008.) *Management and the Arts*, SAD, Massachusetts: Focal Press
8. Carolyn Heller Baird, Gautam Parasnis, (2011.) *From social media to Social CRM: reinventing the customer relationship*, *Strategy & Leadership*, br. 39(6), str. 27. – 34.
9. Constantinides, E., Lorenzo, C. i Gómez, M.A. (2008.) *Social Media: A New Frontier for Retailers?*, *European Retail Research*
10. Dragojević, S. i Dragičević Šešić, M. (2008.) *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
11. Erlhoff, M., Mager, B. i Manzini, E., (1997.) *Dienstleistung braucht Design*, Munich: Luchterhand
12. Getz, D. (2007.) *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Oxford-Burlington: Elsevier
13. J. D. Johnson i H.J. Chang (2000.), *Internal and External Communication, Boundary Spanning, and Innovation Adoption: An Over-Time Comparison of Three Explanations of Internal and External Innovation Communication in a New Organizational Form*, Virginia: *International Journal of Business Communication* July 2000 br. 37/3, str. 238.-263.
14. Knaus, E. (2004.) *Your corporate identity: Der persönliche Eindruck entscheidet*, HRM-Dossier, Vol. 9

15. Kotler, P. i Lee, N. (2007.) *Marketing u javnom sektoru*, Zagreb: MATE
16. Kunčević, I. (2012.) *Ambijentalnost na dubrovačku*, Zagreb: HC ITI
17. Lukić, D. (2011.) *Kazalište, kultura, tranzicija*, Zagreb: HC ITI
18. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005.) *Projektni menadžment*, Zagreb: Strategija nakladništvo
19. Renko, N. (2009.) *Strategija marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak
20. Rosemann M., Eggert M., Voigt M. i Beverungen D. (2012.) *Leveraging social network data for analytical CRM strategies – the introduction of social BI*, Španjolska: 20th European conference on information systems
21. Skoko, B. (2014.) *Mogućnosti i načini jačanja brenda Dubrovnika uz pomoć filmske industrije i organiziranja događaja*, Zagreb: Zbornik Sveučilišta u Zagrebu
22. Šembera, S. (ur.) (1974.) *Dubrovnik festival 1950/1974*, Zagreb: Dubrovačke ljetne igre

Predavanja:

1. Predavanja dr.sc. Banović, red.prof. art., Kolegij: *Menadžment kazališnih festivala*, ADU, ak.god. 2014./2015.
2. Predavanja dr.sc. Darka Lukića, red.prof. art., Kolegij: *Marketing u kazalištu*, ADU, ak.god. 2013./2014.

Dokumenti:

1. Statut Javne ustanove u kulturi Dubrovačke ljetne igre; dostupno na: dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/statut_dubrovacke_ljetne_igre_2014.pdf (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)
2. Financijski izvještaj za 2015. Godinu; dostupno na: dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/kopija_fin_izvj_2015.xls. (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)
3. Pravilnik o organiziranju, financiranju i donošenju programa Festivala Dubrovačke ljetne igre; dostupno na: propisi.hr/print.php?id=11082 (stranica posjećena: 21. studenoga 2017.)

Mrežne stranice:

1. Arhiva objava za medije Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/objave-za-medije (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
2. Blog Vitomire Lončar: *Odakle ono smrdi riba*; blog.vecernji.hr/vitomira-loncar/odakle-ono-smrdi-riba-6684 (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
3. Definicija riječi *internet* prema Oxfordskom rječniku; en.oxforddictionaries.com/definition/internet (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)
4. Definicija riječi *social network* prema Oxfordskom rječniku; en.oxforddictionaries.com/definition/social_network (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)
5. Dubrovačke ljetne igre 2016. u brojkama; portaloko.hr/clanak/67-dubrovacke-ljetne-igre-u--brojkama/0/88838/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
6. Dubrovačke ljetne igre imaju 22 zaposlena i posla tijekom cijele godine; slobodnadalmacija.hr/scena/kultura/clanak/id/260872/dubrovacke-ljetne-igre-imaju-22-zaposlena-i-posla-tijekom-cijele-godine (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
7. Dubrovačke ljetne igre, Proleksis enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža; proleksis.lzmk.hr/54275/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
8. dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_za_medije_ulaznice_za_67_dlji_u_internets_koj_prodaji.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
9. Facebook kanal Teatra Exit; facebook.com/pg/teatarexit.hr/reviews/ (stranica posjećena: 20. studenoga 2016.)
10. Facebook kanal Umjetničkog paviljona u Zagrebu; facebook.com/pg/umjetnickipaviljonuzagrebu/reviews/?ref=page_internal (stranica posjećena: 20. studenoga 2016.)
11. Houellebecq ipak u Dubrovniku; jutarnji.hr/kultura/kazaliste/houellebecq-ipak-u-gradu-predstava-elementarne-cestice-vracena-na-program-dubrovackih-ljetnih-igara/390160/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
12. Hrvatski jezični portal; hjp.znanje.hr/ (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)

13. Istraživanje agencije *We are social* o društvenim mrežama u 2016.;
[slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016](https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016) (stranica posjećena: 13. listopada 2016.)
14. Izvješće o društvenim mrežama agencije Nielsen iz 2012.;
nielsen.com/us/en/insights/reports/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012.html (stranica posjećena: 2. studenoga 2016.)
15. Lovro Matačić, Hrvatski biografski leksikon; hbl.lzmk.hr/clanak.aspx?id=11933
(stranica posjećena: 21. studenoga 2016.)
16. Marko Fotez, Leksikon Muzeja Marina Držića; leksikon.muzej-marindrzic.eu/fotez-marko/ (stranica posjećena: 3. studenoga 2016.)
17. Medijski partneri Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/medijski-partneri (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
18. Medijski pokrovitelji Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/medijski-pokrovitelji (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
19. O 67. Dubrovačkim ljetnim igrama; glazba.hrt.hr/dogadaj/121/67-dubrovacke-ljetne-igre (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
20. O Dubrovačkim ljetnim igrama; dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
21. O Dubrovačkim ljetnim igrama; leksikon-yu-mitologije.net/dubrovacke-ljetne-igre/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
22. O Riječkim ljetnim noćima; hnk-zajc.hr/rljn/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
23. Objava za medije o predavljanju preprograma 67. Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_za_medije_predstavljen_preprogram_67_dubrovackih_ljetnih_igara.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
24. Objava za medije o zatvaranju 67. Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/sites/default/files/objava_za_medije_zatvaraju_se_67_dubrovacke_ljetne_igre.pdf (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
25. Objava za medije o završetku 65. Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/65-dubrovacke-ljetne-igre-u-brojkama (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

26. Objava za medije o završetku 66. Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/66-dubrovačke-ljetne-igre-u-brojkama (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
27. Objava za medije o završetku 67. Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/novosti/67-dubrovačke-ljetne-igre-u-brojkama (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
28. Povijest društvenih mreža; smallbiztrends.com/2013/05/the-complete-history-of-social-media-infographic.html (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)
29. Pregled poslovnih informacija o Ustanovi Dubrovačke ljetne igre; fininfo.hr/Poduzece/Pregled/dubrovacke-ljetne-igre/Detaljno/184261 (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)
30. Program Dubrovačkih ljetnih igara; dubrovnik-festival.hr/hr/program (stranica posjećena: 29. listopada 2016.)
31. Program Festivala u Avignonu; festival-avignon.com/lib_php/download.php?fileID=2046&type=File&round=15974361 (stranica posjećena: 14. studenoga 2016.)
32. Program Kazališta Ulysses; ulysses.hr/hr/raspored/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
33. Razlika imidža i reputacije; trendkite.com/blog/brand-image-vs.-reputation-whats-the-difference (stranica posjećena: 13. listopada 2016.)
34. Razlika marketinga, oglašavanja i promocije; smallbusiness.chron.com/marketing-advertising-promotions-657.html (stranica posjećena: 7. studenoga 2016.)
35. Razlike između horizontalne i vertikalne komunikacije; thebusinesscommunication.com/differences-between-horizontal-and-vertical-communication/ (stranica posjećena: 2. studenoga 2016.)
36. Razlike između unutarnje i vanjske komunikacije; thebusinesscommunication.com/differences-between-internal-and-external-communication/ (stranica posjećena: 2. studenoga 2016.)
37. Splitsko ljetno nema status nacionalnog festivala; vecernji.hr/hrvatska/splitsko-ljetno-nema-status-nacionalnog-festivala-1011315 (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)

38. Turistički rezultati Dubrovnika u prvih deset mjeseci 2016. godine;
hrturizam.hr/u-dubrovniku-ostvareni-najbolji-rezultati-sada-u-prvih-devet-mjeseci/ (stranica posjećena: 13. studenoga 2016.)
39. Udio korištenja društvenih mreža u ukupno provedenom vremenu na mreži;
globalwebindex.net/blog/social-media-captures-30-of-online-time (stranica posjećena: 10. listopada 2016.)
40. Uloga plaćenih, vlastitih i zarađenih medija u marketinškoj strategiji;
forbes.com/sites/danielnewman/2014/12/03/the-role-of-paid-owned-and-earned-media-in-your-marketing-strategy/#21fd5da811d3
41. Usporedba brendova *Coca Cola* i *Pepsija*; brandwatch.com/blog/the-coke-vs-pepsi-social-presence-showdown/ (stranica posjećena: 18. studenoga 2016.)
42. Utjecaj mrežnih recenzija na kupovinu; moz.com/blog/new-data-reveals-67-of-consumers-are-influenced-by-online-reviews (stranica posjećena: 12. studenoga 2016.)
43. Više od osam sati dnevno provodimo na mrežama; qz.com/416416/we-now-spend-more-than-eight-hours-a-day-consuming-media/ (Stranica posjećena: 19. studenoga 2016.)

Popis grafikona i tablica

1) Grafikoni

Grafikon 1: Prikaz izvrsnosti atributa Dubrovačkih ljetnih igara

Grafikon 2: Prikaz izvrsnosti imperativa Dubrovačkih ljetnih igara

Grafikon 3: Udio zajednica na pojedinim društvenim mreža u virtualnim zajednicama Dubrovačkih ljetnih igara, Riječkih ljetnih noći, Splitskog ljeta i Kazališta Ulysses

Grafikon 4: Usporedba veličine virtualnih zajednica Dubrovačkih ljetnih igara, Riječkih ljetnih noći, Splitskog ljeta i Kazališta Ulysses

Grafikon 5: Mediji komunikacija Dubrovačkih ljetnih igara

Grafikon 6: Organigram dionika komunikacija Dubrovačkih ljetnih igara

2) Slike

Slika 1 - 4: Korisnička imena Dubrovačkih ljetnih igara na društvenim mrežama

Slika 5 - 6: Kanali Dubrovačkih ljetnih igara na Twitteru

Slika 7 - 11: Primjer komunikacije na Twitteru

Slika 12 - 25: Primjer komunikacije na Facebooku

Slika 27 - 32: Primjer komunikacije na Instagramu

Slika 33: Mrežna stranica po završetku Festivala

Slika 34: Izgled mrežne stranice u responzivnoj, mobilnoj inačici

Slika 35: Stranica na Wikipediji

3) Tablice

Tablica 1: SWOT analiza Dubrovačkih ljetnih igara

Tablica 2: Komparativna analiza komunikacija na društvenim mrežama Dubrovačkih ljetnih igara, Riječkih ljetnih noći, Splitskog ljeta i Kazališta Ulysses